

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan diberlakukannya otonomi daerah, maka telah terjadi perubahan paradigma dalam pengelolaan pendidikan yang antara lain telah memunculkan suatu model dalam manajemen pendidikan, yaitu Manajemen Berbasis Sekolah (*School Based Management*), yang Menurut Fasli Jalal dan Dedi Supriadi adalah “bentuk alternatif sekolah sebagai hasil dari desentralisasi dalam bidang pendidikan.”¹ Menurut Sudarwan Danim “Manajemen Berbasis Sekolah sebagai suatu proses kerja komunitas sekolah dengan cara menerapkan kaidah-kaidah otonomi, akuntabilitas, dan partisipasi untuk mencapai tujuan pendidikan dan pembelajaran secara bermutu.”² Menurut E. Mulyasa “MBS sebagai paradigma baru pendidikan yang memberikan otonomi luas pada tingkat sekolah (pelibatan masyarakat) dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional.”³

Manajemen Berbasis Sekolah merupakan salah satu strategi wajib yang diterapkan di Indonesia sebagai standar dalam mengembangkan keunggulan pengelolaan sekolah. Penegasan ini dituangkan dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pada pasal 51 ayat 1 sebagai berikut:

¹Fasli Jalal dan Dedi Supriadi, *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah*, (Yogyakarta : Adicita Karya Nusa, 2011), hlm. 160.

²Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 34.

³E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2012), hlm. 24.

Pengelolaan satuan pendidikan menengah dilaksanakan berdasarkan standar pelayanan minimal dengan prinsip manajemen berbasis sekolah (MBS). MBS yang diterapkan saat ini diharapkan mampu untuk meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi juga pada proses pelaksanaan pendidikan, bukan hanya berorientasi pada input yang selama ini banyak terjadi pada sekolah di Indonesia. Manajemen pendidikan menurut MBS adalah manajemen yang berpusat pada sumber daya yang ada pada sekolah itu sendiri, sehingga akan terjadi perubahan paradigma manajemen sekolah yang semula diatur oleh birokrasi di luar sekolah menuju pengelolaan yang berbasis pada potensi internal sekolah. Tujuan Manajemen Berbasis Sekolah adalah mengambil keputusan bersama untuk memperjelas tujuan, indikator, dan kriteria mutu yang ditetapkan sehingga memiliki keunggulan yang kompetitif karena keputusan akan sesuai dengan kebutuhan pengembangan potensi dan prestasi siswa pada tingkat satuan pendidikan.”⁴

Penerapan MBS sejalan dengan pelaksanaan otonomi daerah, yang marak digencarkan pemerintah dalam rangka pembangunan daerah sesuai dengan sumber daya masing-masing. Pendekatan MBS mengarahkan sekolah terutama kepala sekolah untuk memandirikan sekolah melalui sumber daya yang dimiliki. Kemandirian ini diarahkan pada penentuan dan pengelolaan manajemennya. Model manajemen ini pada dasarnya memberikan peluang yang sangat besar (otonomi) kepada sekolah untuk mengelola dirinya sesuai dengan kondisi yang ada serta memberikan kesempatan kepada masyarakat (*stakeholders*) untuk ikut berpartisipasi aktif dalam penyelenggaraan pendidikan.⁵ Konsekuensi dari pelaksanaan manajemen berbasis sekolah dalam setiap satuan, jenis, dan jenjang pendidikan antara lain sangat diperlukan adanya kemampuan manajerial yang cukup memadai dari kepala sekolah dan didukung dengan adanya kinerja guru yang profesional.

⁴Syaiful Sagala, *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010), hlm. 5.

⁵E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : PT. Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 11.

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan, yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya sekolah yang dipimpinnya. Oleh karena itu, kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel. Hal ini sejalan dengan pendapat E. Mulyasa sebagai berikut:

Sukses tidaknya pendidikan dan pembelajaran di sekolah sangat dipengaruhi oleh kemampuan kepala sekolah dalam mengelola setiap komponen sekolah (*who is behind the school*). Kemampuan kepala sekolah tersebut terutama berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman mereka terhadap manajemen dan kepemimpinan, serta tugas yang dibebankan kepadanya dalam mengerakkan dan memberdayakan berbagai komponen sekolah.⁶

Dalam desentralisasi pendidikan yang menekankan pada manajemen berbasis sekolah, kepala sekolah memiliki otonomi yang luas dalam memajukan dan mengembangkan sekolahnya, termasuk bagaimana mewujudkan sekolah efektif. Setidaknya terdapat 9 (Sembilan) aspek manajemen berbasis sekolah yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif yaitu : perencanaan pengembangan sekolah, pengembangan guru dan staf, pengembangan peserta didik, pelibatan orang tua dan masyarakat, penghargaan dan insentif, tata tertib dan disiplin, pengembangan kurikulum dan pembelajaran, manajemen keuangan dan pembiayaan serta pendayagunaan sarana dan prasarana sekolah.⁷ Menurut

⁶E. Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2012), hlm. 5.

⁷*Ibid.*, hlm. 61.

Razik dan Swanson, sekolah dapat berjalan efektif jika kepala sekolahnya mampu menciptakan atmosfer ketertiban, kedisiplinan, dan bertujuan menciptakan suasana yang penuh harapan bagi para staf dan siswa, hubungan kerja sama yang baik antar staf, komitmen antara staf dan siswa untuk mencapai tujuan; waktu yang cukup untuk memberi pengarahan; dan pengembangan staf yang memadai.⁸ Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Slamet, karakteristik kepala sekolah yang tangguh adalah kepala sekolah yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

(1) visi, misi, dan strategi, (2) kemampuan mengoordinasikan dan menyalurkan sumber daya dengan tujuan, (3) kemampuan mengambil keputusan secara terampil, (4) toleransi terhadap perbedaan pada setiap orang, tetapi tidak toleran terhadap orang-orang yang meremehkan kualitas, prestasi, standar, dan nilai-nilai, (5)memobilisasi sumber daya; (6) memerangi musuh-musuh kepala sekolah, (7) menggunakan sistem sebagai cara berpikir, mengelola, dan menganalisis sekolah, (8) menggunakan input manajemen; (9)menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi, (10) melaksanakan dimensi-dimensi tugas, proses, lingkungan, dan ketrampilan personal, (11)menjalankan gejala empat serangkai, yaitu merumuskan sasaran, melakukan analisis SWOT, dan mengupayakan langkah-langkah untuk meniadakan persoalan, (12) menggalang *teamwork* yang cerdas dan kompak; (13) mendorong kegiatan-kegiatan kreatif, (14)menciptakan sekolah belajar, (15) menerapkan manajemen berbasis sekolah, (16) memusatkan perhatian pada pengelolaan proses belajar mengajar dan (17) memberdayakan sekolah.⁹

Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi yang didirikan sejak 14 Juli 2008 di bawah naungan Kementerian Pendidikan Nasional

⁸Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif*, (Yogyakarta : PT. LKiS Printing Cemerlang, 2014), hlm. 8.

⁹Muhaimin, Suti'ah, dan Sugeng Listyo Prabowo, *op. cit.*, hlm. 36-37.

Provinsi Riau dengan nama SMP Satu Negeri Atap karena sejak awal program berdirinya dibangun 3 (tiga) ruang kelas SMP Negeri Satu Atap bersama dengan Sekolah Dasar (SD) Negeri 003 Pulau Kopung Sentajo Raya.¹⁰ Pengertian program Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Satu Atap dapat dijelaskan sebagai berikut:

Sekolah Satu Atap (SATAP) adalah sekolah yang dalam programnya dibangun 3 (tiga) ruang kelas SMP Negeri Satu Atap bersama dengan Sekolah Dasar (SD). Program Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Satu Atap dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dalam mengakomodasi lebih banyak siswa dalam upaya mempercepat tercapainya program pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun dengan membuat fasilitas-fasilitas SMP dekat dengan lulusan-lulusan SD sehingga secara fisik dan pengelolaannya dapat dilakukan secara terpadu. Keterpaduan dalam Keterpaduan secara fisik berarti bahwa lokasi SMP menyatu atau didekatkan dengan SD. Keterpaduan pengelolaan memiliki arti terpadu dalam visi dan misi; penyusunan program; penerimaan siswa baru; mengatasi *Drop Out* (DO), angka mengulang, angka transisi; mengatasi kebutuhan tenaga; mengatasi kebutuhan sarana prasarana; mengatasi kebutuhan dana dan upaya meningkatkan mutu pendidikan. Sekolah Satu Atap (SATAP) merupakan program pemerintah yang sudah dicanangkan sejak tahun 2005 dalam upaya mensukseskan wajib belajar 9 tahun. Tujuannya untuk memberi kesempatan dan mempermudah anak-anak mendapatkan pendidikan yang lebih layak sampai jenjang SMP. Dengan lokasi SMP yang masih satu gedung/atap dengan SD, diharapkan angka putus sekolah akibat sulit mengakses sekolah akan jauh lebih banyak berkurang.¹¹

Kepala Sekolah SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi sampai dengan tahun 2019 telah mengalami 5 (lima) periode kepemimpinan kepala sekolah, dan telah berupaya melaksanakan tugas kepemimpinannya sebagai kepala sekolah pada masing-masing periode. Esensi kepemimpinan kepala sekolah menurut

¹⁰Sumber Data, *Dokumentasi*, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi, 2019.

¹¹Tim Penyusun Diknas RI, *Panduan pedoman pengembangan SD dan SMP Satu Atap*, (Jakarta : Diknas RI, 2014), hlm. 3-5.

Wahjosumidjo mencakup tiga hal, yaitu: (1) mendorong timbulnya kemauan yang kuat dengan penuh semangat dan percaya diri para guru, staf, dan siswa dalam melaksanakan tugas masing-masing, (2) memberikan bimbingan dan mengarahkan para guru, staf, dan para siswa, dan (3) berada di depan untuk memajukan dan memberikan inspirasi kepada para guru, staf, dan siswa dalam rangka mencapai tujuan sekolah.¹² Untuk mewujudkan ketiga hal tersebut, perlu adanya suatu keputusan strategis, yang terangkum dalam proses manajemen strategi yang dilakukan semata-mata untuk menjadikan lembaga pendidikan menjadi efektif, program-programnya sistematis, terukur, dapat dicapai, rasional, terjadual dan berkelanjutan. Manajemen strategi antara lain didefinisikan sebagai berikut:

Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹³

Kerangka manajemen strategi dalam penerapannya mencakup 4 (empat) tahapan utama, yaitu: (1) pengamatan dan analisis lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian (control strategi).¹⁴ Kepala Sekolah SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi telah

¹²Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2015), hlm. 105.

¹³Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Ar-Ruz, 2014), hlm. 158.

¹⁴J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability; Twelfth Edition (Manajemen Strategis)*, Terjemahan, (Yogyakarta : Andi Offset, 2013), hlm. 9.

berupaya menerapkan manajemen strategi dalam kepemimpinannya, dapat dilihat dari program yang dicanangkannya sebagai berikut:

1. Mempunyai visi, misi, dan strategi.
2. Mampu memberdayakan pendidik dan tenaga kependidikan serta seluruh warga sekolah lainnya untuk mewujudkan proses pembelajaran yang berkualitas, lancar, dan produktif.
3. Dapat menyelesaikan tugas/ pekerjaan secara tepat waktu dan tepat sasaran.
4. Menjalankan perannya sebagai manajer, pemimpin, pendidik, wirausahawan, regulator, penyelia, pencipta iklim kerja, administrator, pembaharu, dan pembangkit motivasi.
5. Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan masyarakat sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam mewujudkan visi dan misi sekolah serta tujuan pendidikan.
6. Mampu menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kedewasaan pendidik dan tenaga kependidikan di sekolah.
7. Dapat bekerja secara kolaboratif dengan tim manajemen sekolah.
8. Kemampuan mengambil keputusan secara terampil.
9. Menerapkan manajemen berbasis sekolah.
10. Dapat mewujudkan tujuan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.¹⁵

Namun demikian, studi pendahuluan melalui pengamatan langsung di lapangan, penulis menemukan adanya gejala-gejala yang menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan Kepala Sekolah SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi dalam mewujudkan sekolah yang efektif tersebut belum terlaksana secara optimal. Gejala-gejala dimaksud antara lain:

1. Belum terwujudnya pelaksanaan kepemimpinan pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah (bisa dihubungi dengan mudah; kepemimpinan yang efektif; bersikap responsif kepada guru, tenaga kependidikan, dan siswa;

¹⁵Sumber Data, *Dokumentasi*, Kepala Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi, 2019.

melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran; dan menjaga agar rasio antara guru dengan siswa sesuai dengan ideal,

2. Belum terlihatnya ekspektasi guru dan staf tinggi (yakini bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi; tenaga guru yang kompeten, fleksibilitas dan otonomi, menekankan pada hasil akademis dan memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa).
3. Belum terlihat adanya ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat (terjadi komunikasi secara positif dengan orang tua, memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat, berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan, dan menghadiri acara-acara penting di sekolah).
4. Belum terlihat adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar (sekolah rapi, bersih, dan aman secara fisik, dipelihara secara baik, kelengkapan buku dan sumber belajar, memberi penghargaan kepada siswa yang berprestasi, memberi penguatan terhadap perilaku positif siswa, siswa menaati aturan sekolah, siswa menjalankan tugas atau kewajiban tepat waktu; dan harapan siswa yang tinggi untuk berhasil).
5. Belum terwujudnya kemajuan siswa sering dimonitoring (guru memberi tugas yang tepat kepada siswa, guru memberi umpan balik secara cepat/segera, strategi mengajar yang bervariasi, kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal, dan penilaian hasil belajar dari berbagai segi).

6. Kepala Sekolah kurang menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai hasil belajar secara optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis.
7. Belum adanya komitmen yang tinggi dari Sumber Daya Manusia (SDM) sekolah terhadap program pendidikan (guru membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah, staf mendukung dan memperkuat kebijakan sekolah dan pemerintah, staf menunjukkan profesionalisme dalam bekerja).¹⁶

Bertitik tolak dari uraian di atas dan gejala-gejala yang ada, pada gilirannya mendorong penulis untuk melakukan satu penelitian berjudul: **“Manajemen Strategi Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Mewujudkan Sekolah Efektif Di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi”**. Dilihat dari gejala-gejala yang ada penulis berpendapat bahwa studi ini merupakan bidang garapan yang sangat menarik.

B. Defenisi Istilah

Beberapa istilah terkait yang digunakan pada judul penelitian ini perlu dijelaskan dan ditegaskan sebagai berikut:

1. Manajemen Strategi: serangkaian keputusan dan tindakan manajerial lembaga pendidikan Islam yang meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam sebuah organisasi lembaga pendidikan Islam

¹⁶Sumber Data, *Observasi*, Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi, 2018.

yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁷

2. Kepemimpinan Kepala Sekolah: pengertian kepemimpinan kepala sekolah dalam konteks ini adalah bahwa kepala sekolah salah seorang tenaga fungsional/ guru yang mendapat tugas untuk memimpin suatu sekolah atau pemimpin pendidikan (*leader*) dan pengelola manajemen sekolah (*manager*), dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran,¹⁸ yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan dan pengelolaan kegiatan pendidikan, administrasi sekolah, pendayagunaan, pemeliharaan sarana, prasarana pendidikan, peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan guru.¹⁹
3. Sekolah Efektif sekolah yang mampu mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian *output* pendidikan, yaitu prestasi sekolah, terutama prestasi siswa yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan berupa kompetensi yang dipersyaratkan di dalam belajar.²⁰
4. SMP Satu Atap: Sekolah Satu Atap (SATAP) adalah sekolah yang dalam programnya dibangun 3 (tiga) ruang kelas SMP Negeri Satu Atap bersama dengan Sekolah Dasar (SD). Program Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri Satu Atap dimaksudkan untuk meningkatkan kapasitas dalam

¹⁷Masrokan Mutohar, *op. cit.*, hlm. 158.

¹⁸Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Praktik*, (Jakarta : PT. Rajawali Press, 2009), hlm. 83.

¹⁹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, *op. cit.*, hlm. 25.

²⁰Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op. cit.*, hlm. 36.

mengakomodasi lebih banyak siswa dalam upaya mempercepat tercapainya program pendidikan dasar 9 (sembilan) tahun dengan membuat fasilitas-fasilitas SMP dekat dengan lulusan-lulusan SD sehingga secara fisik dan pengelolaannya dapat dilakukan secara terpadu. Keterpaduan dalam Keterpaduan secara fisik berarti bahwa lokasi SMP menyatu atau didekatkan dengan SD. Keterpaduan pengelolaan memiliki arti terpadu dalam visi dan misi; penyusunan program; penerimaan siswa baru; mengatasi *Drop Out* (DO), angka mengulang, angka transisi; mengatasi kebutuhan tenaga; mengatasi kebutuhan sarana prasarana; mengatasi kebutuhan dana dan upaya meningkatkan mutu pendidikan.²¹

C. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan-permasalahan yang terkait dengan penelitian ini jika diidentifikasi, mencakup:

- a. Indikator-indikator sekolah efektif yang ingin diwujudkan oleh kepala sekolah di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.
- b. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

²¹Tim Penyusun Diknas RI, *Panduan pedoman pengembangan SD dan SMP Satu Atap*, (Jakarta : Diknas RI, 2014), hlm. 3-5.

- c. Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.
- d. Faktor-faktor pendukung penerapan manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.
- e. Faktor-faktor penghambat manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

2. Batasan Masalah

Dari identifikasi masalah di atas, penulis memfokuskan pada: manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

3. Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi?

- b. Apa Saja Strategi Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi?
- c. Apa saja yang menjadi faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dan diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.
- b. Untuk mengetahui Strategi Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.
- c. Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

E. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dan manfaat yang diperoleh dari hasil penelitian ini, adalah:

- a. Bagi sekolah, penelitian ini berguna untuk mendapatkan data dan fakta terkait: (1) faktor-faktor pendukung dan penghambat penerapan manajemen strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi. dan (2) Strategi Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi (3) Manajemen Strategi Kepala Sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi
- b. Bagi peneliti dan institusi pendidikan, penelitian ini berguna untuk: (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan khazanah ilmu pengetahuan, terutama bagi kemajuan ilmu Pendidikan Agama Islam, (2) menambah perbendaharaan referensi di Perpustakaan Pascasarjana UIN Suska Riau, dan (3) sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam pendidikan Islam.

BAB II TINJAUAN TEORI

F. Manajemen Strategik

a. Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik terdiri dari 2 (dua) kata “majemen” dan “Strategik.” Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* yang berarti pengelolaan, ketata laksanaan, atau tata pimpinan, dari akar kata *to manage* yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola dan memperlakukan.²² Menurut istilah, manajemen dirumuskan oleh Robbin dan Coulter sebagai “proses mengkordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”²³ Menurut Sondang P. Siagian mengartikan manajemen sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.²⁴ Menurut Nanang Fatah, manajemen merupakan pengaturan yang dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan fungsi manajemen untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan oleh sebuah lembaga atau organisasi, di mana fungsi manajemen mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*) dan pengawasan

²²John M. Echols dan Hasan Shadily, *Kamus Inggris – Indonesia*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2009), hlm. 372.

²³Robbin dan Coulter, *Manajemen (Edisi Kedelapan)*, (Jakarta : PT. Indeks, 2007), hlm. 8.

²⁴Sondang P. Siagian, *Filsafah Administrasi*, (Jakarta: CV. Mas Agung, 2000), hlm. 5.

(*controlling*).²⁵ Dalam dunia pendidikan, manajemen merupakan proses kegiatan kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama menyangkut tujuan pendidikan, personal yang melakukan kerjasama, proses yang sistemik dan sistematis, serta berhubungan dengan sumber-sumber yang didayagunakan. Proses tersebut menyangkut perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.²⁶

Adapun kata “strategik” dari kata *startegi*, berasal dari bahasa Yunani “*strategos*” dengan bentuk plural (jamak) *strategy* yang berarti jenderal atau perwira yang memiliki fungsi dan tugas yang luas (*state officer*). Istilah tersebut digunakan untuk mewakili 10 (sepuluh) suku di Yunani yang dikenal dengan sebutan *Board of Tai Strategy*, dan *The Art of General* (seni jenderal).²⁷ Sementara dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, kata strategi memiliki arti sebagai berikut:

(1) ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa-bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai, (2) ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dalam kondisi yang menguntungkan, (3) rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus, (4) tempat yang baik menurut siasat perang.²⁸

Pengertian strategi menurut berbagai pendapat dan sisi tinjauan yang berbeda dapat dikemukakan sebagai berikut:

²⁵Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hlm.1.

²⁶E Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional Dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2004), hlm. 17.

²⁷Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, (Jakarta : Rinneka Cipta, 2005), h. 21.

²⁸Admin, “*Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Online*,” dalam <http://kbbi.web.id/strategi>, diakses Tanggal 25 April 2018.

- a. Strategi sebagai alat didefinisikan sebagai strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Tujuan utamanya adalah agar perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Dengan demikian perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.²⁹
- b. Strategi sebagai rencana adalah program atau langkah terencana (*a directed course of action*) untuk mencapai serangkaian tujuan atau cita-cita yang telah ditentukan; sama halnya dengan konsep strategi perencanaan.
- c. Strategi sebagai pola (*pattern*) adalah sebuah pola perilaku masa lalu yang konsisten, dengan menggunakan strategi yang merupakan kesadaran daripada menggunakan yang terencana ataupun diniatkan. Hal yang merupakan pola berbeda dengan berniat atau bermaksud, maka strategi sebagai pola lebih mengacu pada sesuatu yang muncul begitu saja (*emergent*).
- d. Strategi sebagai posisi adalah menentukan merek, produk ataupun perusahaan dalam pasar, berdasarkan kerangka konseptual para konsumen ataupun para penentu kebijakan; sebuah strategi utamanya ditentukan oleh faktor-faktor eksternal.

²⁹Freddy Rangkuti, Strategi Promosi Yang Kreatif dan Analisis, Kasus Integrated Marketing Communication, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2009), hlm. 3.

- e. Strategi sebagai taktik, merupakan sebuah manuver spesifik untuk mengelabui atau mengecoh lawan (*competitor*).
- f. Strategi sebagai perspektif adalah mengeksekusi strategi berdasarkan teori yang ada ataupun menggunakan insting alami dari isi kepala atau cara berpikir ataupun ideologis.³⁰

Menurut Koteen sebagaimana dikutip J. Salusu, ada beberapa tipe strategi, yaitu:

- a. *Corporate Strategy* (strategi organisasi); strategi ini berkaitan dengan perumusan misi, nilai, tujuan, nilai-nilai inisiatif-inisiatif strategi yang baru pembahasan-pembahasan ini diperlukan, yaitu apa yang dilakukan dan untuk siapa.
- b. *Program Strategy* (strategi program); strategi ini memberikan perhatian pada implikasi-implikasi strategi dari suatu program tertentu, apa dampaknya apabila suatu program tertentu dilancarkan, apa dampaknya bagi sasaran organisasi.
- c. *Resource Support Strategy* (strategi pendukung sumber daya); strategi ini memusatkan perhatian pada maksimalisasi pemanfaatan sumber daya esensial yang tersedia guna meningkatkan kualitas kinerja organisasi. Sumber daya itu dapat berupa tenaga, keuangan dan teknologi.
- d. *Institutional Strategy* (strategi institusi); fokus dari strategi institusional ialah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan inisiatif-inisiatif strategis.³¹

Kedua kata di atas digabungkan menjadi *manajemen strategik*, mengandung pengertian sebagai berikut:

Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial meliputi kegiatan formulasi, implementasi dan evaluasi baik jangka pendek maupun jangka panjang secara berulang dan berkelanjutan dalam suatu organisasi yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia

³⁰J. Hutabarat dan M. Huseini, *Pengantar Manajemen Strategik Kontemporer, Strategik di Tengah Operasional*, (Jakarta: PT. Elex Media, 2012).

³¹J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan. Organisasi Non Profit*, (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 104-105.

dalam mengerakkannya dan memberikan kontrol secara strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan.³²

Beberapa pengertian manajemen strategik menurut para ahli dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menurut Wahyudi, manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) tentang keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa mendatang.
- b. Menurut Gluek & Jauch, manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
- c. Menurut Nawawi, manajemen strategik adalah proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran didalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya.³³

Strategik menurut etimologi berasal dari kata *strategic* (Inggris) yang berarti kiat, cara, taktik utama (Nawawi, 2003: 147). Secara historis kata strategik berawal dari dunia militer dan secara populer diartikan sebagai

³²Masrokan Mutohar, *Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, (Yogyakarta : Ar-Ruz, 2014), hlm. 158.

³³Akdon, *Strategic Management For Education Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 5.

kiat yang digunakan oleh para komandan militer (jenderal) untuk memenangkan peperangan.

Ralph Taylor dalam Websters's World University Dictionary mengemukakan "strategic mean of great or vital importance within an integrated whole" Namun kata strategik, kemudian dipergunakan juga oleh hampir seluruh organisasi untuk menentukan pilihan dalam memenangkan "peperangan" tertentu guna mencapai tujuan.

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat untuk manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian suatu tujuan organisasi tersebut. Definisi lain tentang manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai misi yang telah ditetapkan

Kemudian R. Edward Freeman mendefinisikan manajemen strategik adalah suatu proses terus menerus dan walaupun pada waktunya harus dipilih titik-titik yang berlainan dengan maksud untuk mengambil keputusan dalam rangka mencapai tujuan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka penulis dapat mengemukakan bahwa yang dimaksud manajemen strategik adalah serangkaian usaha, kiat, keputusan dan tindakan yang mendasar yang digariskan oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh

jajarannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu.

Flippo mengemukakan yang dimaksud dengan manajemen operasional meliputi pengelolaan dalam aspek pengadaan tenaga kerja (procurement), pengembangan (development), kompensasi, integrasi, (integration), pemeliharaan (maintenance) dan pemutusan hubungan kerja (separation). Manajemen operasional pada lembaga pendidikan merupakan kegiatan pelaksana yaitu kegiatan yang dilakukan oleh para personil pendidikan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang dibebankan kepadanya, yang meliputi bidang-bidang kegiatan seperti bidang kurikulum, ketenagaan, keuangan, sarana dan prasarana, tata usaha dan humas.³⁴

b. Kerangka Penerapan Manajemen Strategik

Kerangka manajemen strategi dalam penerapannya mencakup 4 (empat) tahapan utama, yaitu: (1) pengamatan dan analisis lingkungan, (2)perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4)evaluasi dan pengendalian (control strategi).³⁵

i. Pengamatan dan Analisis Lingkungan

Sebuah organisasi hidup dalam suatu sistem yang selalu saling berhubungan dan mempengaruhi. untuk mempertahankan eksistensinya tersebut, organisasi perlu mengenali dan menguasai berbagai informasi lingkungan strategiknya. Tujuan pengamatan lingkungan adalah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi dan memahami peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga organisasi dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di masa akan datang.³⁶

³⁴ Manajemen Strategik Dan Manajemen Operasional Jurnal Idaaroh, UIN Alauddin, VOL. 2, NO. 1, JUNI 2018 hlm 77

³⁵J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability; Twelfth Edition* (Manajemen Strategis), Terjemahan, (Yogyakarta : Andi Offset, 2013), hlm. 9.

³⁶Akdon, *op. cit.*, hlm. 107.

Terdapat dua faktor yang membuat pengamatan lingkungan menjadi suatu analisa penting dalam manajemen strategic dan harus selalu dilakukan oleh manajer puncak, yaitu: (1) bahwa organisasi/ perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi, dan (2) pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.³⁷

Bryson menyebutkan tiga langkah utama dalam telaah lingkungan strategic, yaitu: (1) mengidentifikasi sumber-sumber untuk melakukan *scanning*, (2) melakukan *scanning* terhadap lingkungan internal dan eksternal, dan (3) melakukan analisis untuk menilai hasil *scanning*.³⁸ Salah satu proses manajemen strategik adalah penilaian lingkungan organisasi melalui proses analisis lingkungan organisasi. Yang dimaksudkan disini meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa dan pengaruh-pengaruh di dalam dan di sekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal, kelemahan internal, peluang eksternal dan tantangan eksternal.³⁹

³⁷Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 2013), hlm. 49-50.

³⁸Akdon, *op. cit.*, hlm. 108-109.

³⁹*Ibid.*, hlm. 111.

b. Perumusan Strategik

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.⁴⁰

1. Misi, misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup.

Misi dapat ditentukan secara sempit dan luas. Pernyataan misi harus: (1) menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan, (2) secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya, (3) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap perkembangan bidang utama yang digeluti organisasi.⁴¹ Kriteria pembuatan misi meliputi: (1) penjelasan tentang bisnis/ produk atau pelayanan yang ditawarkan yang sangat diperlukan oleh masyarakat, (2) harus jelas memiliki sasaran public yang akan dilayani, (3) kualitas produk dan pelayanan yang ditawarkan memiliki daya saing yang meyakinkan masyarakat, (4) penjelasan aspirasi bisnis yang diinginkan pada masa datang juga manfaat dan keuntungannya bagi masyarakat dengan produk dan pelayanan yang tersedia.⁴²

⁴⁰J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2013), hlm. 12.

⁴¹*Ibid.*, hlm. 13.

⁴²Akdon, *op. cit.*, hlm. 98.

2. Tujuan. Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan dijelaskan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.⁴³ Kriteria tujuan adalah: (1) tujuan harus serasi dan mengklarifikasi misi, visi dan nilai-nilai organisasi, (2) pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhi misi, program dan sub program organisasi, (3) tujuan akan menjangkau hasil-hasil penilaian lingkungan internal/ eksternal dan yang diprioritaskan, serta mungkin dikembangkan dalam merespon isu-isu strategic, (4) tujuan cenderung untuk secara esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan atau dalam hal isu strategic hasil yang diinginkan telah dicapai, (5) tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang, yaitu sekurang-kurangnya tiga tahun atau lebih, jangka waktu tujuan disesuaikan dengan tingkat organisasi, kondisi, posisi dan lokasi, (6) tujuan harus dapat mengatasi kesenjangan antara tingkat pelayanan saat ini dengan yang diinginkan, (7) tujuan menggambarkan hasil program/ sub program yang diinginkan, (8) tujuan menggambarkan arah yang jelas dari organisasi, program dan sub program, tetapi belum menetapkan ukuran-ukuran spesifik atau strategi, dan (9) tujuan harus menantang, namun realistic dan dapat dicapai.⁴⁴

3. Perumusan Strategi

Strategi organisasi adalah suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan oleh organisasi di waktu yang akan datang. Strategi

⁴³J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *op. cit.*, hlm. 13.

⁴⁴Akdon, *op. cit.*, hlm. 144-145.

organisasi merupakan suatu pernyataan mengenai arah dan tindakan yang diinginkan waktu yang akan datang, strategi organisasi mencakup kebijakan, program dan kegiatan-kegiatan manajemen untuk melaksanakan misinya. Strategi organisasi berkaitan dengan: (2) bagaimana target-target kinerja yang harus dipenuhi, (3) bagaimana organisasi akan memberikan fokus (perhatian pada pelanggan), (3) bagaimana organisasi akan memperbaiki kinerja pelayanan serta segi-segi lainnya, dan (4) bagaimana organisasi akan melaksanakan misinya.⁴⁵

4. Penerapan Kebijakan

Strategi menentukan garis besar atau dasar-dasar pokok pedoman pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi maka strategi memerlukan persepsi dan tekanan khusus dalam bentuk kebijakan. Kebijakan adalah pedoman pelaksanaan tindakan-tindakan tertentu. Kebijakan merupakan kumpulan keputusan-keputusan: (1)menentukan secara teliti bagaimana strategi akan dilaksanakan. (2)mengatur suatu mekanisme tindakan lanjutan untuk pelaksanaan pencapaian tujuan dan sasaran, (3) menciptakan kebijakan di mana setiap pejabat dan pelaksana di organisasi mengetahui apakah memperoleh dukungan untuk bekerja dan mengimplementasikan keputusan.⁴⁶

5. Implementasi Strategik

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program,

⁴⁵J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *op. cit.*, hlm. 15.

⁴⁶*Ibid.*, hlm 150.

anggaran, dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau system manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika diperlukan perubahan secara drastic pada perusahaan, manajer level menengah dan bawah akan mengimplementasi strateginya secara khusus dengan pertimbangan dari manajemen puncak.⁴⁷

1. Program. Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai.
2. Anggaran. Anggaran adalah program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
3. Prosedur. Prosedur adalah system langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.⁴⁸

6. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan.

Penerapan manajemen strategi di lembaga pendidikan :

- (1) memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ . David Hunger & Thomas L. Wheelen, *op. cit.*, hlm. 16-17.

dimaksudkan bahwa dalam peningkatan profesionalisme tenaga kependidikan di sekolah, kepala sekolah harus mementingkan kerja sama dengan tenaga kependidikan dan pihak lain yang terkait dalam melaksanakan setiap kegiatan, (2) memberi kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, sebagai manajer kepala sekolah harus meningkatkan profesi secara persuasif dan dari hati ke hati, (3) mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan, dimaksudkan bahwa kepala harus berusaha untuk mendorong keterlibatan semua tenaga kependidikan dalam setiap kegiatan di sekolah (partisipatif).⁴⁹

G. Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif

a. Pengertian Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kata “kepemimpinan” secara etimologi berasal dari kata dasar “pimpin” (*lead*) berarti bimbing atau tuntun, dengan begitu di dalam terdapat dua pihak yaitu yang dipimpin dan yang memimpin. Setelah ditambah awalan “pe” menjadi “pemimpin” (*leader*) berarti orang yang mempengaruhi pihak lain melalui proses kewibawaan komunikasi sehingga orang lain tersebut bertindak sesuatu dalam mencapai tujuan tertentu. Setelah ditambah akhiran “an” menjadi “pimpinan” artinya orang yang mengepalai. Apabila dilengkapi dengan awalan “ke” menjadi “kepemimpinan” (*leadership*) berarti kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan pencapaian tujuan bersama,

⁴⁹23Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2014), hlm.103-104

sehingga dengan demikian yang bersangkutan menjadi awal struktur dan pusat proses kelompok.⁵⁰

Dengan demikian, kepemimpinan dapat fahami sebagai aktivitas untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.⁵¹ Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi sejumlah orang agar secara serentak melakukan kegiatan yang sama dan terarah pada pencapaian tujuannya.⁵² Oleh sebab itu, hal yang penting dari kepemimpinan adalah adanya pengaruh dan efektifnya kekuasaan dari seorang pemimpin. Jika seseorang berkeinginan mempengaruhi perilaku orang lain, maka aktivitas kepemimpinan telah mulai tampak relevansinya.

Seiring dengan pengertian di atas, pemimpin adalah orang yang mempunyai wewenang dan hak untuk mempengaruhi orang lain, sehingga mereka berperilaku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut melalui kepemimpinannya. Dengan demikian, secara sederhana kepemimpinan adalah setiap usaha untuk mempengaruhi. Sementara itu kekuasaan dapat diartikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin tersebut. Ini merupakan suatu sumber yang memungkinkan

⁵⁰M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung : PT Rosdakarya, Bandung, 2011), hlm. 24.

⁵¹Gary K. Hines diedit oleh A. Dale Timpe, *Kepemimpinan : Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Terjemahan Susanto Boedidharmo, (Jakarta : Gramedia, 2012), hlm. 181.

⁵²James L. Gibson, *Organisasi* (Jakarta : terjemahan Nunuk Adiarni, Binarupa Aksara, 2014), hlm. 480.

seorang pemimpin mendapatkan hak untuk mengajak atau mempengaruhi orang lain.⁵³

Dalam definisi secara luas kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.⁵⁴ Selain itu, juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa kepada para pengikutnya, pengorganisasian dari aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi.⁵⁵

Kepemimpinan dipahami dalam dua pengertian, yaitu sebagai kekuatan untuk mengerakkan orang dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan hanyalah sebuah alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela. Ada bermacam-macam kekuatan (kekuasaan) yang dimiliki pemimpin untuk menggerakkan orang lain, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.⁵⁶ Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. Definisi ini mengandung tiga implikasi penting, yaitu: (1)kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun

⁵³Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta : Grasindo, 2011), hlm. 154.

⁵⁴Veithzal Rifa'i, *Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi* (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hlm. 2.

⁵⁵Gary A. Yulk, *op. cit.*, hlm. 4.

⁵⁶Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah : Teori, Model, dan Aplikasi* (Jakarta : Grasindo, 2013), hlm. 153.

pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang, (3) adanya kemampuan untuk menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang berbeda-beda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya dengan berbagai cara.⁵⁷

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.⁵⁸ Kepemimpinan adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.⁵⁹ Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi, dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kepemimpinan itu melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.⁶⁰

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal apabila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial di dalam sebuah organisasi, sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul di luar struktur organisasi formal. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara

⁵⁷James A.F. Stoner dan Edward Freeman, *Management* (New Jersey : Prentice-Hall International Inc, 2012), hlm. 472.

⁵⁸John W.Gardner, *op. cit.*, hlm.1.

⁵⁹Gary K. Hines diedit A.Dale Timpe, *op. cit.*, hlm. 181.

⁶⁰Don Hellriegel dan Jhon W. Slocum, *Management* (New York : Addison-Wesley Publishing Company, 2013), hlm. 465.

formal. Pemimpin diperlukan, sedikitnya terdapat empat macam alasan,⁶¹ yaitu : (1) Karena banyak orang memerlukan figur pemimpin, (2) Dalam beberapa situasi seorang pemimpin perlu tampil mewakili kelompoknya, (3) Sebagai tempat pengambil alihan resiko bila terjadi tekanan terhadap kelompoknya, dan (4) Sebagai tempat untuk meletakkan kekuasaan.

Kepemimpinan bukanlah person-person atau individu-individu, melainkan sistem yang bisa menggerakkan organisasi. Dalam teori moderen, sistem ini disebut kepemimpinan kolektif, yaitu sebuah proses kepemimpinan yang saling menguntungkan yang memungkinkan seluruh elemen sebuah institusi turut ambil bagian dalam membangun sebuah kesepakatan yang mengakomodir tujuan semua. Kalaborasi yang dimaksud bukan hanya sekedar berarti “setiap orang” dapat menyelesaikan tugasnya, melainkan yang terpenting adalah “semuanya dilakukan dalam suasana kebersamaan dan saling mendukung (*al-jam’iyya al-murassalah* atau *collegiality and supportiveness*)”.⁶²

Kepala sekolah berasal dari dua kata kepala dan sekolah. Kepala diartikan sebagai ketua atau pemimpin, sedangkan sekolah diartikan sebagai pmerupakan lingkungan hidup sesudah rumah, di mana anak tinggal beberapa jam, tempat tinggal anak yang pada umumnya pada masa perkembangan, dan lembaga pendidikan dan tempat yang berfungsi mempersiapkan anak untuk

⁶¹Veithzal Riva’i, *op. cit.*, hlm.1.

⁶²Ahmad Rozikun dan Namaduddin, *Manajemen Berbasis Madrasah (MBM) Ditingkat Menengah* (Jakarta : PT. Listafariska Putra, 2008), hlm. 80-81.

menghadapi hidup.⁶³ Dengan demikian kepala sekolah adalah seorang tenaga profesional atau guru yang diberikan tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana sekolah menjadi tempat interaksi antara guru yang memberi pelajaran, siswa yang menerima pelajaran, orang tua sebagai harapan, pengguna lulusan sebagai penerima kepuasan dan masyarakat umum sebagai kebanggaan.⁶⁴

Menurut Wahjosumidjo, kepala sekolah didefinisikan sebagai

Seorang tenaga fungsional guru yang mendapat tugas untuk memimpin suatu sekolah, di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat di mana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.⁶⁵

b. Peran dan Fungsi Kepala Sekolah

Peran dan fungsi utama kepala sekolah adalah sebagai pemimpin pendidikan (*leader*) dan pengelola manajemen sekolah (*manager*),⁶⁶ yang berfungsi menciptakan situasi belajar mengajar agar guru-guru dapat mengajar dan murid dapat belajar dengan baik,⁶⁷ dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan dan pengelolaan kegiatan pendidikan, administrasi

⁶³Vaitzal Rivai, *Memimpin Dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004), hlm. 253.

⁶⁴Ibrahim Bafaadal, *Supervisi Pengajaran, Teori dan Aplikasi Dalam Membina Profesional Guru*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2002), hlm. 62.

⁶⁵Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Praktik*, (Jakarta : PT. Rajawali Press, 2009), hlm. 83.

⁶⁶Seorang kepala sekolah menyanggah 7 (tujuh) peran dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, yaitu sebagai : (1) Guru/ Pendidik (*Educator*), (2) *Manager*, (3) *Leader* (Pemimpin Pendidikan), (4) Administrator, (5) Supervisor, (6) *Creator of Working Environment* (Perancang Iklim Kerja Yang Kondusif) dan (7) *Entrepreneur* (Wirausahawan). E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2003), hlm. 27-28.

⁶⁷Hendiyat Sutopo dan Wasty Suemanto, *Administrasi, Manajemen dan Organisasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 19.

sekolah, pendayagunaan, pemeliharaan sarana, prasarana pendidikan, peningkatan kinerja tenaga kependidikan dan guru.⁶⁸

Menurut E. Mulyasa, kepala sekolah memiliki peran dan fungsi sebagai berikut: *Manager, Educator, Administrator, Innovator, Motivator, Supervisor* dan *Leader*.⁶⁹ Peran dan fungsi kepala sekolah sebagai manajer, di samping sebagai pendidik, juga harus memiliki pengetahuan dan ketrampilan dalam mengembangkan sistem, responsif terhadap perubahan dengan memberdayakan semua potensi yang dimiliki sekolah. Karena itu, kepala sekolah harus mempunyai kemampuan manajemen layaknya seorang manajer dalam suatu organisasi. Istilah manajerial merupakan kata sifat yang berhubungan dengan kepemimpinan dan pengelolaan. Dalam banyak kepustakaan, kata manajerial sering disebut sebagai asal kata dari *management* yang berarti melatih kuda atau secara harfiah diartikan sebagai *to handle* yang berarti mengurus, menangani, atau mengendalikan. manajemen merupakan kata benda yang dapat berarti pengelolaan, tata pimpinan atau ketatalaksanaan.⁷⁰

Dalam upaya melakukan peran dan fungsinya sebagai manajer, kepala sekolah harus memiliki strategi yang tepat untuk memberdayakan tenaga kependidikan melalui kerja sama atau kooperatif, member kesempatan kepada para tenaga kependidikan untuk meningkatkan profesinya, dan mendorong keterlibatan seluruh tenaga kependidikan dalam berbagai kegiatan yang

⁶⁸E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, *op. cit.*, hlm. 25.

⁶⁹*Ibid.*, hlm. 100-115.

⁷⁰Ubert Silalahi, *Studi tentang Ilmu Administrasi: Konsep, Teori, dan Dimensi*, (Bandung: Sinar Baru Algensindo, 2002), hlm, 135.

menunjang program sekolah.⁷¹ Manajer menurut M. Manullang, manajer merupakan pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit yang dipimpinnya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.⁷² Kepala sekolah selaku manajer harus mampu melaksanakan fungsi manajemen. Setidaknya ada tiga tugas yang harus dilaksanakan kepala sekolah sebagai seorang manajer yaitu:

- 1) Perencanaan (*planning*) dalam arti yang sederhana dapat dijelaskan sebagai suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Atau penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, menetapkan peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman pelaksanaan yang harus dituruti, dan menetapkan ikhtisar biaya yang diperlukan dan pemasukan uang yang diharapkan yang diperoleh dari rangkaian tindakan yang akan dilakukan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) maksudnya adalah mengelompokkan kegiatan yang diperlukan, yakni menetapkan susunan organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi serta menetapkan kedudukan dan sifat hubungan antara masing-masing unit tersebut.
- 3) Pengawasan (*controlling*) sering juga disebut pengendalian adalah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan kejalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang sudah digariskan semula. Dalam melaksanakan kegiatan *controlling*, atasan mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang ingin dicapai.⁷³

c. Pentingnya Kepemimpinan Kepala Sekolah

Berbagai perubahan masyarakat, dan krisis multidimensi yang telah lama melanda Indonesia meyebabkan sulitnya menemukan sosok pemimpin

⁷¹E. Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah...*, *op. cit.*, hlm. 103.

⁷²M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Yogyakarta: Gadjah Mada, University Press, 2001), hlm. 4.

⁷³*Ibid*, hlm, 9-13.

ideal yang memiliki komitmen tinggi terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Dalam berbagai bidang kehidupan banyak ditemui pemimpin-pemimpin yang sebenarnya kurang layak mengemban amanah kepemimpinannya. Demikian halnya dalam pendidikan, tidak sedikit pemimpin-pemimpin pendidikan yang tidak mampu memimpin lembaga pendidikan yang dipimpinnya, sehingga mengakibatkan buruknya iklim dan budaya sekolah, bahkan telah menimbulkan banyak konflik negative dan stress para bawahan yang dipimpinnya, padahal kepemimpinan pendidikan merupakan hal yang sangat penting dalam membangun sekolah/sekolah efektif.

Riset tentang kepemimpinan pendidikan menunjukkan bahwa kepemimpinan memegang peranan penting, atau menjadi faktor utama, yang mendorong kesuksesan upaya-upaya reformasi sekolah (Borko, Wolf, Simone, dan Uchiyama). Pada gilirannya, ia juga menentukan pencapaian prestasi sekolah secara keseluruhan, termasuk prestasi siswa sebagai fokus utama dalam sekolah (Hill, Leithwood, dan Riehl).⁷⁴ Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolah melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap.⁷⁵

Kepemimpinan pendidikan berkaitan dengan masalah kepala sekolah dalam meningkatkan kesempatan untuk mengadakan pertemuan secara efektif dengan para guru dalam situasi yang kondusif. Dalam hal ini, perilaku kepala sekolah harus dapat mendorong kinerja para guru dengan menunjukkan rasa

⁷⁴Raihani, *op. cit.*, hlm. 1.

⁷⁵E. Mulyasa, *Kurikulum Berbasis Kompetensi, Konsep, Karakteristik, dan Implementasi*(Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 182.

bersahabat, dekat, dan penuh pertimbangan terhadap para guru, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok. Perilaku instrumental kepala /sekolah merupakan tugas-tugas yang diorientasikan dan secara langsung diklarifikasi dalam peranan dan tugas-tugas para guru, sebagai individu dan sebagai kelompok. Perilaku kepala sekolah yang positif dapat mendorong, mengarahkan dan memotivasi seluruh warga sekolah untuk bekerja sama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan sekolah.⁷⁶

Larry Lashway mengetengahkan *Fasilitative Leadership*, yang pada intinya merupakan kepemimpinan yang menitikberatkan pada *collaboration* dan *empowerment*. Sedangkan David Conley and Paul Goldman mendefinisikan *Fasilitative Leadership* sebagai : “*the behaviors that enhance the collective ability of a school to adapt, solve problems, and improve performance.*” Kata kuncinya terletak pada *collective*. Artinya, keberhasilan pendidikan bukan merupakan hasil dan ditentukan oleh karya perseorangan, namun justru merupakan karya dari *team work* yang cerdas.⁷⁷

d. Kepala Sekolah Yang Efektif

i. Indikator Kepemimpinan Kepala Sekolah Yang Efektif

Kepala sekolah yang efektif sedikitnya harus mengetahui, menyadari, dan memahami tiga hal : (1) mengapa pendidikan yang berkualitas diperlukan di sekolah; (2) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan mutu dan produktivitas sekolah; (3) bagaimana mengelola sekolah secara efektif untuk

⁷⁶E, Mulyasa, *Manajemen Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011, hlm.17.

⁷⁷Davis and Goetsch, *Introduction to Total Quality Management : Quality Productivity* (New Jersey : Engliwood Cliffs, Competitiveness, 1994), hlm. 48.

mencapai prestasi yang tinggi.⁷⁸ Kemampuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut dapat dijadikan tolak ukur sebagai standar kelayakan apakah seseorang dapat menjadi kepala sekolah yang efektif atau tidak.

Menurut Greenfield, mengemukakan bahwa indikator sekolah efektif secara umum dapat diamati dari tiga hal pokok sebagai berikut : (1) komitmen terhadap visi sekolah dalam menjalankan tugas dan fungsinya, (2) menjadikan visi sekolah sebagai pedoman dalam mengelola dan memimpin sekolah, dan (3) senantiasa memfokuskan kegiatannya terhadap pembelajaran dan kinerja guru di kelas.⁷⁹ Ungkapan tersebut juga sejalan dengan ungkapan Heck, dkk. bahwa prestasi akademik dapat diprediksi berdasarkan pengetahuan terhadap perilaku kepemimpinan kepala sekolah.⁸⁰ Hal tersebut dapat dipahami karena proses kepemimpinan kepala sekolah mempunyai pengaruh terhadap kinerja sekolah secara keseluruhan.

Proses kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan gaya kepemimpinannya. Dari berbagai gaya kepemimpinan kepala sekolah, gaya kepemimpinan situasional cenderung lebih fleksibel dalam kondisi operasional sekolah. Gaya kepemimpinan situasional berangkat dari anggapan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan kepala sekolah yang terbaik, melainkan bergantung pada situasi dan kondisi sekolah.⁸¹ Situasi dan kondisi tersebut antara lain meliputi tingkat kematangan guru dan staf, yang dapat dilihat pada

⁷⁸*Ibid.*, hlm. 19.

⁷⁹E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 19

⁸⁰E. Mulyasa, *loc. cit.*

⁸¹*Ibid.*, hlm.20.

dua dimensi, yakni dimensi kemampuan (kesadaran dan pemahaman) dan dimensi kemauan (tanggung jawab, kepedulian, dan komitmen).

Di samping hal-hal tersebut di atas, kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya dalam mewujudkan sekolah efektif juga harus mempunyai kompetensi-kompetensi sebagaimana termaktub pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 Tahun 2007 tentang standar kepala sekolah, yaitu:

1. Kompetensi kepribadian, yang terdiri-dari : (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah, (2)memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin, (3)memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah, (4)bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi, (5)mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah, dan (5) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.
2. Kopetensi Manajerial, terdiri dari : (1) menyusun perencanaan sekolah untuk berbagai tingkatan perencanaan, (2)mengembangkan organisasi sekolah sesuai dengan kebutuhan, (3)memimpin sekolah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah secara optimal, (4) mengelola perubahan dan pengembangan sekolah menuju organisasi pembelajaran yang efektif, (5) menciptakan budaya dan iklim sekolah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik, (6) mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal, (7) mengelola sarana dan prasarana sekolah dalam rangka pendayagunaan secara optimal, (8)mengelola hubungan sekolah dan masyarakat dalam rangka pendirian dukungan ide, sumber belajar, dan pembinaan sekolah, (9) mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan serta pengembangan kapasitas peserta didik, (10) mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional, (11) mengelola keuangan sekolah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien, (12)mengelola ketatausahaan sekolah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah, (13)mengelola unit pelayanan khusus sekolah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah, (14)mengelola sistem informasi sekolah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan,

- (15) memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah, (16) melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjut.
3. Kopetensi kewirausahaan, meliputi : (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah, (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah sebagai organisasi pembelajaran yang efektif, (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah, (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah, dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/ jasa sekolah sebagai sumber belajar peserta didik.
 4. Kopetensi supervisi, terdiri-dari : (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, (2) melaksanakan supervise akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan (3) menindaklanjuti hasil supervise akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
 5. Kopetensi sosial, meliputi : (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/sekolah, (5) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, dan (6) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.⁸²

Kepemimpinan kepala sekolah berkaitan dengan berbagai tugas dan fungsi yang harus diembannya dalam mewujudkan sekolah efektif, produktif, mandiri, dan akuntabel. Dari berbagai tugas dan fungsi kepala sekolah yang harus diembannya dalam mengembangkan sekolah secara efektif, efisien, produktif, dan akuntabel tersebut; sedikitnya terdapat sepuluh kunci sukses kepemimpinan kepala sekolah yang mencakup :

1) Visi Yang Utuh

Visi merupakan idealisasi pemikiran dapat berupa cita-cita yang mengarahkan individu untuk meraihnya melalui berbagai upaya yang dilakukan. Visi sekolah merupakan cara memandang yang komprehensif,

⁸²Peraturan Menteri Pendidikan Nomor 13 Tahun 2007.

mendalam dan jauh ke depan, serta melebihi batas ruang dan waktu serta tempat. Visi harus menjadi atribut kepemimpinan kepala sekolah. Kepala sekolah dengan visi yang dangkal dan tidak jelas akan membawa kemunduran sekolah, dan hanya akan menghasilkan sekolah yang jelek, yang tidak disenangi masyarakat. Karakteristik kepala sekolah yang memiliki visi yang utuh dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. Berniat ibadah dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Beragama dan taat akan ajaran agamanya.
- c. Berniat baik sebagai kepala sekolah.
- d. Berlaku adil dalam memecahkan masalah.
- e. Berkayakinan bahwa bekerja dilingkungan sekolah merupakan panggilan jiwa.
- f. Bersikap tawadhu (rendah hati).
- g. Berhasrat untuk memajukan sekolah.
- h. Tidak terlalu berambisi terhadap imbalan materi dari hasil pekerjaannya.
- i. Bertanggung jawab terhadap segala ucapan dan perbuatannya.⁸³

Visi kepala sekolah tentang sekolahnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain pengalaman hidup, pendidikan dan pelatihan, pengalaman professional, interaksi dan komunikasi, serta kebiasaan dalam memecahkan masalah yang dihadapinya. Visi sekolah yang diharapkan baik oleh pemerintah, orang tua maupun masyarakat luas adalah yang sesuai tuntutan zaman, yaitu sekolah yang diharapkan menjadi pusat keunggulan atau *centre of excellence*, yang untuk hal tersebut diperlukan kepala sekolah yang mempunyai visi yang utuh tentang sekolahnya dan berorientasi ke masa depan.⁸⁴

⁸³Tim Penyusun Kementerian Agama RI, *Pedoman Manajemen Berbasis Madrasah* (Jakarta : Direktorat Jendral Kelembagaan Agama Islam, 2005), hlm. 51.

⁸⁴E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 24.

2) Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan beban yang harus dipikul dan melekat pada seorang kepala sekolah/sekolah. Segala tindakan yang dilakukan oleh semua staf sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Memikul tanggung jawab adalah kewajiban seorang pemimpin dalam berbagai situasi dan kondisi. Tanggung jawab juga berkaitan dengan resiko yang dihadapi oleh seorang pemimpin, baik berupa sanksi dari atasan atau pihak lain yang berhubungan dengan perbuatan yang dilakukan, baik yang dilakukan oleh kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan yang ada di bawah tanggung jawabnya.

Dalam upaya membangun kepercayaan dan tanggung jawab, setiap kepala sekolah dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya harus mampu memberdayakan tenaga pendidik dan kependidikan serta seluruh warga sekolah agar mau dan mampu melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan sekolah. Dalam hal ini, memberdayakan berarti membuat usaha yang sistematis dan berkesinambungan untuk member informasi, pengetahuan, dukungan, dan kesempatan kepada seluruh warga sekolah sesuai dengan tugas dan perannya guna melatih kekuatan mereka untuk meraih keberhasilan.

3) Keteladanan

Keteladanan merupakan dimensi yang tidak kalah pentingnya dalam kepemimpinan kepala sekolah. Melalui pembinaan yang intensif hendaknya masalah keteladanan ini selalu diingatkan. Satu kata dengan perbuatan yang harus selalu diingatkan oleh para kepala sekolah. Kelakuan kepala sekolah

yang selalu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya akan menjadi salah satu modal utama bagi terlaksananya manajemen sekolah efektif.

4) Memberdayakan Staf

Kebutuhan yang paling mendalam dari masing-masing orang adalah harga diri, merasa dianggap penting, bernilai, dan bermanfaat. Apapun yang kita lakukan dalam interaksi dengan mereka, pasti akan mempengaruhi harga dirinya. Kita harus mempunyai kerangka acuan yang sangat tepat untuk menentukan segala sesuatu yang dapat dilakukan untuk mendorong harga diri mereka, dan karenanya juga memunculkan perasaan kekuatan pribadi mereka. Tiga hal sederhana yang dapat dilakukan setiap hari untuk memberdayakan staf dan membuat mereka merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah sebagai berikut:

- 1) Apresiasi (*appreciation*); hal yang paling sederhana untuk membuat orang lain merasa nyaman dengan dirinya sendiri adalah ekspresi kita yang berkesinambungan atas segala hal yang mereka lakukan, besar maupun kecil. Katakan “terima kasih” dalam setiap kesempatan yang tepat. Makin banyak kita mengucapkan terima kasih atas apa yang mereka lakukan, makin banyak hal yang akan mereka lakukan. Setiap ucapan terima kasih akan menjadikan mereka merasa lebih baik. Kita membangkitkan rasa harga diri dan self-image mereka, membuat mereka merasa dipentingkan, dan membuat mereka merasa berharga dan berguna.
- 2) Pendekatan (*approach*) ; cara kedua untuk membuat orang menjadi merasa dipentingkan, untuk meningkatkan harga diri mereka, dan memberikan

mereka rasa kekuatan dan berenergi adalah dengan banyak menggunakan pujian dan pendekatan. Jika kita memberikan pujian dan pendekatan yang jujur dan tulus kepada orang lain atas prestasi mereka, besar maupun kecil, maka akan dikejutkan dengan kenyataan betapa banyaknya orang yang menyukai kita dan betapa banyaknya orang yang dengan sukarela mau membantu kita mencapai tujuan.

- 3) Perhatian (*attention*); cara ketiga untuk memberdayakan orang lain, membangun harga diri, dan membuat mereka merasa penting adalah memberikan perhatian penuh terhadap mereka ketika bicara. Sebagian besar orang sangat disibukkan dengan usaha untuk didengar, yang membuat mereka jadi tidak sabar saat orang lain bicara. Ingatlah, satu kegiatan paling penting yang harus dilakukan dari waktu ke waktu adalah mendengarkan secara sungguh-sungguh terhadap orang lain saat mereka bicara atau mengekspresikan diri. Memberdayakan staf merupakan upaya agar dapat lebih optimal dalam bekerja sama (*collaboration through people*). Hal ini juga berhubungan dengan menghargai tenaga kependidikan (*staff recognition*). Kemampuan memberdayakan staf, terutama berkaitan dengan pemberian kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti berbagai pendidikan dan pelatihan.

5) Mendengarkan Orang Lain (*Listening*)

Menjadi pendengar yang baik merupakan salah satu syarat mutlak bagi seorang kepala sekolah untuk bisa memiliki pengaruh terhadap guru, dan warga sekolah lainnya. Dengan memiliki pengaruh, seorang kepala sekolah

memiliki bekal yang lebih baik untuk memberdayakan seluruh warga sekolah, sehingga tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Bagi kepala sekolah, mendengar tidak hanya merupakan perilaku yang sopan dan memberikan nilai berharga bagi si pendengar, tetapi bisa mendapatkan banyak hal. Banyak alasan mengapa seorang kepala sekolah harus mau mendengar, antara lain :

- 1) Membangun Kepercayaan; Kepala sekolah yang mau mendengarkan ternyata lebih percaya daripada yang banyak bicara dan mengobrol. Kepercayaan merupakan pelumas bagi terjadinya perubahan pemikiran, dan mendengarkan adalah kuncinya.
- 2) Kredibilitas: Jika kepala sekolah sungguh-sungguh mendengar terhadap tenaga kependidikan di sekolahnya, maka kredibilitasnya akan meningkat. Mereka akan mempersepsikan kita sebagai orang yang memiliki kapabilitas dan akan bekerja sama, dan bukan menyerang. Kepala sekolah yang hebat adalah orang-orang yang mampu menjadi pendengar yang baik, yang memiliki potensi untuk bisa menjadi pemimpin besar.
- 3) Dukungan: Pada umumnya orang mengakui bahwa mereka merasa memperoleh dukungan bila didengar, khususnya ketika merasa marah atau gelisah. Dengan didengar, mereka merasa dihargai dan dipahami. Jadi, jika kita mau mendengar seseorang, sama artinya dengan mengirimkan pesan yang menyatakan “Anda penting bagi saya, saya menghargai anda.”
- 4) Menjadikan sesuatu terlaksana: Sebagaimana membangun kepercayaan, mendengar juga memungkinkan kepala sekolah mencapai tujuan, karena orang yang didengar akan mau bekerja sama dengan baik.

- 5) Informasi; Mendengar memberikan kepala sekolah banyak informasi yang berguna, baik untuk saat ini maupun masa yang akan datang. Dengan memiliki informasi, akan mampu mengarahkan apa yang dikatakan orang.
- 6) Pertukaran; Jika kepala sekolah mendengarkan tenaga kependidikan, maka mereka akan lebih mendengarkan kita. Sesuai dengan prinsip pertukaran, dukungan kita kepada orang lain akan membuat mereka juga mendukung kita sehingga akhirnya akan bisa mencapai tujuan.⁸⁵

6) Memberikan Layanan Prima

Memberikan layanan prima atau layanan terbaik merupakan salah satu upaya menumbuhkan kepercayaan konsumen. Jika peserta didik diibaratkan konsumen, maka diperlukan berbagai upaya untuk memberikan layanan terbaik agar mereka bisa belajar secara optimal terutama di sekolah. *Customer satisfaction* atau kepuasan peanggan sangat diutamakan dalam kegiatan bisnis; dmikian halnya dengan pendidikan, meskipun bukan bisnis, layanan terhadap peserta didik tetap harus diutamakan. Layanan bagi peserta didik bukan hanya dari guru, tetapi juga dari pihak staf administrasi. Dalam hal ini, bisa terjadi hal-ha yang dapat mengurangi layanan, kepala sekolah harus segera mengambil langkah-langkah positif agar kepercayaan kembali normal. Kepuasan peserta didik sebagai pelanggan akan dapat meningkatkan gengsi sekolah tersebut sehingga akan disenangi masyarakat dan akhirnya menjadi sekolah faforit.

⁸⁵E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 31-34.

Masalah mutu berkaitan juga dengan pelayanan; layanan terbaik (*excellence service*) sangat diperlukan dalam dunia pendidikan, agar peserta didik betah di sekolah dan bisa belajar secara optimal. Beberapa upaya sekolah dalam memberikan layanan prima adalah sebagai berikut:

- a. Disiplin kehadiran guru.
- b. Sikap ramah guru (*The smiling teacher*).
- c. Sikap ramah dan layanan yang cepat dari para tenaga kependidikan.
- d. Memberikan penghargaan/pujian yang wajar kepada peserta didik yang berprestasi.
- e. Memberikan teguran/hukuman yang wajar dan tanpa menyinggung perasaan terhadap peserta didik yang melakukan pelanggaran.
- f. Member layanan tambahan bagi peserta didik yang memerlukan tambahan belajar.
- g. Bersikap ramah dan kooperatif dengan masyarakat dan orang tua.
- h. Membantu peserta didik secara optimal dalam menghadapi dan memecahkan berbagai masalah.
- i. Menjaga keharmonisan dengan intansi terkait baik atasan maupun lainnya.
- j. Melakukan perbaikan secara berkesinambungan dengan memperbaiki layanan yang kurang memuaskan.⁸⁶

7) Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Dalam mengoptimalkan sumber daya manusia di sekolah, perlu diupayakan agar setiap tenaga kependidikan yang ada, baik guru maupun tenaga administrasi, dapat mengembangkan kemampuan kariernya secara optimal. Hal ini memberi dampak terhadap mutu layanan yang diberikan, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan mutu pembelajaran. Seorang kepala sekolah yang baik tidak akan melihat bawahannya dari sudut kekurangannya, tetapi dari segi kelebihanannya. Kalaupun ada kekurangan, harus dijadikan bahan untuk dapat diatasi oleh kepala sekolah. Upaya-upaya yang dapat

⁸⁶Tim Penyusun Kemendiknas RI, *Pengembangan Sekolah Unggul* (Jakarta : Dirjen Dikdasmen, 2004), hlm. 46.

dilakukan oleh kepala sekolah dalam mengembangkan bawahan, antara lain dengan member tugas-tugas yang cocok dan cukup menantang, member kesempatan untuk melanjutkan pendidikan serta member penghargaan pada bawahan yang berprestasi dalam pekerjaannya.

Menurut Michael mengemukakan prosedur menumbuhkan semangat kerja sama dilingkungan sekolah sebagai berikut:

- a. Tentukan tujuan bersama dengan jelas.
- b. Perjelas keahlian dan tanggung jawab anggota.
- c. Sediakan waktu untuk menentukan cara bekerja sama.
- d. Hindari masalah yang bisa diprediksi.
- e. Gunakan aturan sekolah yang telah disepakati bersama.
- f. Senantiasa bekerja sama.
- g. Wujudkan gagasan menjadi kenyataan.
- h. Perangi konflik negative dan jangan sekali-kali menumbuhkan konflik.
- i. Saling percaya.
- j. Evaluasi tim secara teratur dan berkelanjutan.
- k. Jangan menyerah.⁸⁷

8) Memberdayakan Sekolah

Pemberdayaan merupakan cara yang efektif untuk mendapatkan kinerja yang terbaik dari staf atau pihak yang dibina. Pemberdayaan lebih dari sekedar pendelegasian tugas dan kewenangan tetapi juga pelimpahan proses pengembangan keputusan dan tanggun jawab secara penuh. Manfaat pemberdayaan selain dapat meningkatkan kinerja juga mendatangkan manfaat lain bagi individu-individu dan organisasi. Manfaatnya bagi individu adalah dapat meningkatkan kecakapan-kecakapan penting pada saat menjalankan

⁸⁷Arismunandar, *Pengembangan Kewirausahaan Sekolah* (Jakarta : Direktorat Tenaga Kependidikan Departemen Pendidikan Nasional, 2006), hlm.38.

tugasnya, dan member rasa berprestasi yang lebih besar kepada staf sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.

Kepala sekolah yang akan menumbuhkan budaya pemberdayaan di sekolah perlu dua hal, yaitu memupuk kepercayaan dan keterbukaan. Dalam membina kepercayaan, kepala sekolah meyakinkan bahwa dirinya memberikan kepercayaan kepada sekolah yang dibarengi oleh sikap menoleransi sejumlah kekeliruan. Kepala sekolah sebaiknya dapat menerima sejumlah kesalahan yang sewaktu-waktu dapat saja terjadi. Ia memaklumi kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh guru sebatas adanya maksud baik dari mereka untuk mencapai tujuan yang baik. Toleransi terhadap kesalahan tidak berarti menutup mata terhadap kecerobohan akibat ketidaktahuan, keteledoran, dan atau kesengajaan. Mengulangi kesalahan yang sebenarnya dapat dihindari tidak pernah dapat diterima.

Kunci untuk menjaga kepercayaan adalah keterbukaan. Dalam kepemimpinan kepala sekolah, keterbukaan adalah kunci keberhasilan. Kepala sekolah yang tidak memperoleh informasi yang benar dari guru tidak akan mampu melakukan pembinaan dan pemberdayaan. Dalam keterbukaan, ada arus penilaian dari kepala sekolah terhadap guru dan sebaliknya. Kepala sekolah perlu mengetahui apakah dirinya telah memenuhi harapan-harapan sekolah, sebaliknya guru pun membutuhkan umpan balik yang sama dari kepala sekolah tentang kemajuan sekolahnya menurut penilaian kepala sekolahnya. Setelah tumbuh kepercayaan dan keterbukaan, kepala sekolah melakukan kerja sama dengan pihak tenaga kependidikan dan guru untuk

memberdayakan sekolah. Dalam prakteknya, kepala sekolah mengambil peranan sebagai supervisor yang memiliki wawasan pemberdayaan untuk mampu membantu guru dalam mengelola pembelajaran, memperlancar pengembangan sekolah, menerima konsultasi, menjadi perekat kerja sama, membimbing, dan mendukung pihak terkait dalam menjalankan fungsinya dalam pemberdayaan sekolah.

9) Fokus Pada Peserta Didik

Kebutuhan utama yang harus dipenuhi oleh kepala sekolah adalah bahwa peserta didik harus dapat belajar secara optimal. Proses belajar (*learning process*) harus menjadi perhatian utama kepala sekolah, dan segala fasilitas yang ada harus diarahkan pada kegiatan belajar peserta didik, karena melalui proses belajar yang optimal paling tidak peserta didik sudah dapat diberi layanan prima. Layanan prima harus diberikan kepada peserta didik bukan hanya kepada peserta didik yang normal, tetapi juga perlu diberikan kepada peserta didik yang punya masalah seperti yang lambat belajar. Layanan peserta didik juga harus diarahkan pada tersedianya sarana dan prasarana yang diperlukan oleh peserta didik. Perhatian kepada peserta didik juga termasuk bagaimana memperhatikan motivasi belajar mereka. Peserta didik yang belajarnya masih memerlukan motivasi dibimbing dengan menugaskan guru BP atau guru lain yang diberi tugas khusus.

10) Manajemen Yang Mengutamakan Praktek

Seorang kepala sekolah harus pandai berteori dan mempraktikkan gagasan tersebut dalam tindakan nyata. Dalam manajemen modern sering

dinyatakan bahwa apa yang diperbuat oleh pemimpin tidak akan dilihat prestasinya melainkan akan dilihat hasilnya. Bila hasilnya sesuai dengan rencana dan harapan berarti pemimpin tersebut berhasil dalam tugasnya. Keberhasilan seorang pemimpin harus didukung oleh dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada tugasnya. Di samping itu harus energik dalam arti penuh tenaga dalam melaksanakan tugasnya.

Praktik adalah tindakan nyata seorang kepala sekolah dalam melaksanakan kepemimpinannya. Kepala sekolah jangan hanya pandai berteori tetapi juga harus melakukan berbagai tindakan nyata yang dapat menghasilkan sesuatu. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki sifat inovatif, yang dicerminkan dalam caranya bekerja secara konstruktif, kreatif, delegatif, integrative, pragmatis, disiplin, serta adaptable dan fleksibel.⁸⁸

11) Masa Depan Kepemimpinan Kepala Sekolah

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan jabatan strategis dalam pembinaan peserta didik sebagai calon generasi penerus bangsa. Untuk menjalankan tugas jabatannya, seorang kepala sekolah memerlukan komitmen yang dapat dijabarkan dalam bentuk etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala sekolah. Etika jabatan atau etika kepemimpinan kepala sekolah dimaksudkan sebagai jabatan atau perilaku standar kepala sekolah dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Tujuannya adalah : memandu kepala sekolah dalam berperilaku, menghindari perilaku negatif dan destruktif, mengembangkan profesionalitas, membentuk citra kepala sekolah, dan

⁸⁸E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm.45.

menghayati falsafah pendidikan.⁸⁹ Tugas dan tanggung jawab kepemimpinan kepala sekolah dirumuskan dalam 11 langkah sebagai berikut:

(1) Memahami misi dan tugas pokoknya; (2) mengetahui jumlah pembantunya; (3) mengetahui nama-nama pembantunya; (4) memahami tugas setiap pembantunya; (5) memperhatikan kehadiran pembantunya; (6) memperhatikan peralatan yang dipakai pembantunya; (7) menilai pembantunya; (8) memperhatikan karier pembantunya; (9) memperhatikan kesejahteraan; (10) menciptakan suasana kekeluargaan; dan (11) memberikan laporan kepada atasannya.⁹⁰

Sedangkan sikap dan perilaku yang perlu dimiliki oleh kepala sekolah adalah sebagai berikut:

(1) Memiliki tanggung jawab terhadap jabatan yang dipercayakan kepadanya, (2) Memiliki keperdulian dan komitmen yang tinggi untuk mencapai sesuatu yang bermakna selama menduduki jabatannya, (3) Menegakkan disiplin waktu dengan penuh kesadaran bahwa disiplin merupakan kunci keberhasilan, (4) Melaksanakan setiap tugas dan kegiatan dengan penuh tanggung jawab, dan selalu jelas makna (*value*) dari setiap kegiatan dalam kaitannya dengan peningkatan mutu lulusan, (5) Proaktif (berinisiatif melakukan sesuatu yang diyakini baik) untuk peningkatan mutu pendidikan di sekolah, tidak hanya reaktif (hanya melaksanakan kegiatan jika ada petunjuk), (6) Memiliki kemauan dan keberanian untuk menuntaskan setiap masalah yang dihadapi oleh sekolahnya, (7) Menjadi *leader* yang komunikatif dan motivator bagi stafnya untuk lebih berprestasi, serta tidak bersikap *bossy* (pejabat yang hanya mau dihormati dan dipatuhi), (8) Memiliki kepekaan dan merasa ikut bersalah terhadap sesuatu yang kurang pas, serta berusaha untuk mengoreksinya, (9) Berani mengoreksi setiap kesalahan secara tegas dan bertindak bijaksana, serta tidak permisif (mudah mengerti, maklum dan memaafkan kesalahan).⁹¹

H. Karakteristik dan Indikator Sekolah Efektif

Mewujudkan sekolah efektif memang bukanlah hal yang mudah bagi setiap kepala sekolah, tetapi juga bukan hal yang mustahil. Artinya, setiap

⁸⁹E. Mulyasa, *op. cit.*, 58.

⁹⁰*Ibid.*, hlm. 59.

⁹¹*Ibid.*, hlm. 60.

kepala sekolah dapat mewujudkan sekolah efektif, asal dia memiliki pemahaman yang baik tentang sekolah efektif. Sedikitnya terdapat Sembilan aspek yang harus diperhatikan oleh kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif,⁹² yaitu sebagai berikut:

a. Perencanaan dan Pengembangan Sekolah

Perencanaan dan pengembangan sekolah perlu dirumuskan dengan dengan jelas, baik dalam jangka panjang, menengah, maupun dalam jangka pendek. Beberapa indikator berikut dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan perencanaan pengembangan sekolah, yaitu:

- a. Sekolah memiliki rencana jangka pendek (rencana tahunan), rencana menengah (3 sampai 5 tahun), dan rencana jangka panjang (5 sampai 10 tahun).
- b. Visi dan misi sekolah dirumuskan bersama dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan sekolah, dan dipahami oleh seluruh warga sekolah (peserta didik, guru, kepala sekolah, staf) bahkan orang tua dan masyarakat untuk mendapat dukungan penuh.
- c. Visi dan misi sekolah dinyatakan secara jelas dan berorientasi pada nilai-nilai ideal, menantang, dan bersifat inovatif, serta dijadikan dasar dalam penyusunan program sekolah.
- d. Strategi dan program sekolah dikembangkan secara konsisten mengarah kepada pencapaian visi dan misi sekolah.

⁹² E. Mulyasa, *op. cit.*, hlm. 62-87.

- e. Komite sekolah dilibatkan secara aktif dalam penyusunan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Sekolah (RAPBM) dan penetapan APBM.
- f. Guru berpartisipasi secara aktif menentukan prioritas perencanaan jangka pendek.
- g. Kepentingan peserta didik menjadi prioritas dalam program-program yang direncanakan.

b. Pengembangan Guru dan Staf

Keberhasilan pendidikan di sekolah/sekolah sangat ditentukan oleh keberhasilan kepala sekolah dalam mengelola dan memberdayakan seluruh warga sekolah, termasuk pengembangan guru dan staf. Dalam hal ini, peningkatan produktivitas dan prestasi kerja dapat dilakukan dengan meningkatkan perilaku warga sekolah melalui aplikasi konsep dan teknik manajemen personalia modern.

Pengembangan guru dan staf merupakan pekerjaan yang harus dilakukan oleh kepala sekolah dalam manajemen personalia pendidikan, yang bertujuan untuk mendayagunakan guru dan staf secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal, namun tetap dalam kondisi yang menyenangkan. Sehubungan dengan hal itu, fungsi personalia yang harus dilaksanakan kepala sekolah adalah menarik, mengembangkan, menggaji, dan memotivasi guru dan staf untuk mencapai tujuan pendidikan, membantu guru dan staf mencapai posisi dan standar perilaku, memaksimalkan perkembangan karier guru dan staf, serta menyelaraskan tujuan individu dan

organisasi sekolah. Pengembangan guru dan staf mencakup: (1) perencanaan (2) pengadaan, (3) pembinaan dan pengembangan, (4) promosi dan mutasi (5) pemberhentian, (6) kompensasi, dan (7) penilaian. Semua itu perlu dilakukan dengan baik dan benar agar apa yang diharapkan tercapai, yakni tersedianya guru dan staf yang diperlukan dengan kualifikasi dan kemampuan yang sesuai serta dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan berkualitas. Beberapa indikator keberhasilan kepala sekolah dalam mengembangkan guru dan staf dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Sekolah menciptakan hubungan kerja kesejawatan di antara semua guru dan staf dengan seluruh warga sekolah.
- b. Kepala sekolah melakukan supervise klinis dan kooperatif guna memberikan masukan bagi peningkatan kompetensi guru.
- c. Terdapat program pengembangan profesionalitas guru dan stsf berbasis sekolah berdasarkan kebutuhan sekolah guna perbaikan layanan, yang ditekankan pada pembentukan ketrampilan professional.
- d. Terdapat asesmen mengenai kekuatan dan kekurangan setiap guru dan staf, terutama berkaitan dengan kompetensi dan ketrampilan tentang pelaksanaan pembelajaran yang efektif.
- e. Terdapat database mengenai profil guru dan staf mencakup berbagai aspek yang berhubungan dengan kompetensi professional (masa kerja, latar pendidikan, pengalaman diklat dan penataran, serta karya-karya lainnya).
- f. Kesempatan yang tersedia untuk pengembangan kapasitas professional, diberikan secara bergilir, adil, dan merata kepada semua guru dan staf.

- g. Terdapat kegiatan sosialisasi lanjutan tentang hasil pelatihan/penataran yang diikuti guru dan staf tertentu kepada semua warga sekolah.
- h. Guru aktif mengikuti dan memanfaatkan kegiatan Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP), dan kegiatan organisasi lainnya untuk pengembangan diri.
- i. Guru aktif secara mandiri dalam berbagai kegiatan pengembangan profesional (penataran, pelatihan, seminar, dan pengadaan buku referensi pribadi).
- j. Guru aktif menulis karya ilmiah untuk mengkomunikasikan pengalaman dan pemikirannya, baik melalui artikel, makalah, maupun laporan penelitian, khususnya penelitian tindakan kelas.

c. Pengembangan Peserta Didik

Pengembangan peserta didik atau manajemen kesiswaan merupakan salah satu bidang operasional sekolah. Pengembangan peserta didik adalah penataan dan pengaturan terhadap kegiatan yang berkaitan dengan peserta didik, mulai masuk sampai keluar dari sekolah. Pengembangan peserta didik bukan hanya berbentuk pencatatan data peserta didik, melainkan meliputi berbagai aspek yang lebih luas yang secara operasional dapat membantu upaya pertumbuhan dan perkembangan pribadi peserta didik secara optimal.

Pengembangan peserta didik bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan dalam bidang kesiswaan agar kegiatan pembelajaran di sekolah dapat berjalan lancar, tertib dan teratur, serta mencapai tujuan pendidikan

sekolah. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, bidang pengembangan peserta didik sedikitnya memiliki tiga tugas utama yang harus diperhatikan, yaitu penerimaan siswa baru, kegiatan kemajuan belajar, serta bimbingan dan pembinaan disiplin. Berdasarkan tiga tugas utama tersebut, tanggung jawab kepala sekolah dalam mengelola bidang kesiswaan berkaitan dengan hal-hal berikut:

- a. Kehadiran peserta didik di sekolah dengan berbagai permasalahannya.
- b. Penerimaan, orientasi, klasifikasi, dan penempatan peserta didik di kelas dan program studi.
- c. Evaluasi dan pelaporan kemajuan belajar.
- d. Program supervisi bagi peserta didik yang mempunyai kelainan, seperti pembelajaran remedial dan pembelajaran luar basa.
- e. Pengendalian disiplin peserta didik.
- f. Program bimbingan dan penyuluhan.
- g. Program kesehatan dan keamanan.
- h. Penyesuaian pribadi, sosial, dan emosional.

Tujuan pendidikan tidak hanya untuk mengembangkan pengetahuan peserta didik, tetapi juga kepribadian, serta aspek sosial emosional, di samping ketrampilan-ketrampilan lain. Sekolah tidak hanya bertanggungjawab memberikan berbagai ilmu pengetahuan, tetapi memberi bimbingan dan bantuan terhadap anak-anak yang bermasalah, baik dalam belajar, emosional, maupun sosial, sehingga dapat tumbuh dan berkembang secara optimal sesuai dengan potensi masing-masing.

d. Pelibatan Orang Tua dan Masyarakat

Hubungan sekolah dengan masyarakat pada hakekatnya merupakan suatu sarana yang sangat berperan dalam membina dan mengembangkan pertumbuhan peserta didik di sekolah. Dalam hal ini, sekolah sebagai sistem sosial merupakan bagian integral dari sistem sosial yang lebih besar, yaitu masyarakat. Sekolah dan masyarakat memiliki hubungan yang sangat erat dalam mencapai tujuan sekolah atau pendidikan secara efektif dan efisien.

Pelibatan orang tua dan masyarakat dalam program sekolah bertujuan antara lain untuk: memajukan kualitas pembelajaran dan pertumbuhan peserta didik, memperkuat tujuan serta meningkatkan kualitas hidup dan penghidupan masyarakat, dan menggairahkan masyarakat untuk menjalin hubungan dengan sekolah. Keterlibatan orang tua dan masyarakat memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Sekolah senantiasa menjalin komunikasi yang harmonis dengan orang tua, dan berusaha melibatkan mereka dalam pelaksanaan program-program sekolah.
- b. Prosedur-prosedur pelibatan orang tua peserta didik dalam kegiatan-kegiatan sekolah disampaikan secara jelas dan dilaksanakan secara konsisten.
- c. Orang tua peserta didik memiliki kesempatan untuk mengunjungi sekolah guna mengobservasi program pendidikan dan pembelajaran.
- d. Pada pertemuan orang tua dengan sekolah, tingkat kehadiran orang tua peserta didik tinggi.

- e. Ada kerja sama yang baik antara guru dan orang tua peserta didik, sehubungan dengan pemantauan pekerjaan rumah.
- f. Orang tua dan masyarakat dilibatkan dalam pembuatan keputusan-keputusan sekolah.
- g. Para guru sering berkomunikasi dengan orang tua peserta didik mengenai kemajuan peserta didik dan menunjukkan bidang-bidang keunggulan dan kelemahannya.
- h. Sebagian besar orang tua peserta didik memahami dan ikut mempromosikan program pembelajaran sekolah.
- i. Masyarakat melalui komite sekolah aktif melaksanakan peran dan fungsi sesuai aturan.

e. Penghargaan dan Insentif

Sekolah efektif menyadari bahwa pemberian penghargaan jauh lebih penting ketimbang menghukum menyalahkan peserta didik. Hal ini dinilai oleh Reynolds sebagai suatu strategi motivasi yang penting untuk meningkatkan citra diri (*self-image*) peserta didik serta mengembangkan iklim yang bersahabat dan suportif. Penghargaan dan insentif mendorong munculnya perilaku positif dan dalam beberapa hal mengubah perilaku peserta didik dan juga guru. Indikator-indikator karakteristik ini meliputi:

- a. Terdapat prosedur pemberian penghargaan dan insentif terhadap guru, staf, dan peserta didik yang berprestasi, sehingga prestasi yang tinggi dari peserta didik dan guru mendapatkan penghargaan dari sekolah.

- b. Penghargaan dan hadiah ditentukan berdasarkan prestasi yang diraih dan memberikan kesempatan kepada peserta didik untuk meraihnya.
- c. Guru mendapatkan insentif atas pekerjaan tambahan yang dilakukan.
- d. Setiap peserta didik, staf, atau guru yang mendapatkan penghargaan atas prestasi yang membanggakan diumumkan dan jika perlu dirayakan.
- e. Staf dan guru yang produktif dan memiliki kinerja tinggi diprioritaskan untuk menikmati kesempatan promosi atau pilihan program lain untuk pengembangan karier.

f. Tata Tertib dan Disiplin

Karakteristik ini sangat penting artinya dalam mewujudkan sekolah efektif melalui penciptaan disiplin belajar. Penelitian Moedjiarto mengungkapkan bahwa karakteristik tata tertib dan disiplin sekolah mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi belajar. Indikator karakteristik ini adalah:

- a. Terdapat peraturan tertulis yang menetapkan tingkah laku peserta didik yang bisa diterima, prosedur-prosedur disiplin, dan sanksi-sanksinya.
- b. Penyusunan tata tertib melibatkan dan/atau mendengarkan aspirasi peserta didik.
- c. Terhadap pelanggaran-pelanggaran, dengan cepat dilakukan tindakan kedisiplinan.
- d. Pemberian tugas tambahan atas ketidakhadiran dan keterlambatan yang dilakukan peserta didik.

- e. Tata tertib disosialisasikan kepada peserta didik melalui berbagai cara, termasuk menuliskannya dalam bentuk poster afirmasi yang dipajang di lokasi-lokasi strategis.
- f. Sosialisasi dan penerapan tata tertib terutama difokuskan pada upaya membantu peserta didik memahami dan mampu menyesuaikan diri dengan setiap butir aturan dalam tata tertib tersebut.
- g. Orang tua peserta didik memberikan dukungan kepada sekolah mengenai kebijakan disiplin sekolah.
- h. Penjatuhan hukuman atas pelanggaran tata tertib hendaknya disertai dengan penjelasan mengenai alasan dan maksud positif dari pengambilan tindakan tersebut.
- i. Penegakan tata tertib merupakan bagian dan terintegrasi dengan upaya membangun budaya perilaku etik dan sikap disiplin, baik di lingkungan internal sekolah maupun di lingkungan luar sekolah.
- j. Peserta didik memperlakukan guru dan peserta didik lainnya dengan rasa saling menghargai.
- k. Ada konsistensi/kesepakatan di antara para guru mengenai prosedur-prosedur disiplin bagi peserta didik.
- l. Guru memiliki standar tertulis tentang perilaku peserta didik yang harus dipatuhi secara konsisten dalam kelas.

g. Pengembangan Kurikulum dan Pembelajaran

Pengembangan kurikulum dan program pembelajaran merupakan bagian dari manajemen sekolah. Pengembangan kurikulum dan program

pembelajaran mencakup kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan penilaian kurikulum. Perencanaan dan pengembangan kurikulum nasional pada umumnya telah dilakukan oleh Departemen Pendidikan Nasional pada tingkat pusat. Karena itu level sekolah yang paling penting adalah bagaimana merealisasikan dan menyesuaikan kurikulum tersebut dengan kegiatan pembelajaran. Di samping itu, sekolah juga bertugas dan berwenang untuk mengembangkan kurikulum muatan lokal dan *life skill* sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan lingkungan setempat.

h. Menajemen Keuangan dan Pembiayaan

Keuangan dan pembiayaan merupakan salah satu sumber daya yang secara langsung menunjang efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan. Hal tersebut lebih terasa lagi dalam implementasi manajemen dan kepemimpinan kepala sekolah, yang menuntut kemampuan kepala sekolah untuk merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi serta mempertanggung jawabkan dana secara transparan kepada warga sekolah, masyarakat, dan pemerintah.

i. Pendayagunaan Sarana dan Prasarana

Sarana pendidikan adalah peralatan dan perlengkapan yang secara langsung dipergunakan menunjang proses pendidikan, khususnya proses belajar mengajar, seperti gedung, ruang kelas, meja kursi, serta alat-alat dan media pembelajaran. Adapun yang dimaksud dengan prasarana pendidikan adalah fasilitas yang secara tidak langsung menunjang jalannya proses pendidikan atau pembelajaran, seperti halaman, kebun, taman sekolah, jalan

menuju sekolah. Sedangkan yang dipakai secara langsung dalam proses pendidikan disebut sarana pendidikan.

Efektivitas sekolah merupakan fenomena yang banyak mengandung segi, sedikit sekali orang yang dapat memaksimalkan keefektivitasan sesuai dengan keefektivitasan itu sendiri atau dapat dikatakan sebagai konsepsi yang amat bersifat *elusive* yang harus didefinisikan secara jelas, Steers mengatakan bahwa efektivitas organisasi memiliki arti yang berbeda bagi setiap orang, bergantung pada kerangka acuan yang dipakai. Efektivitas merupakan merupakan suatu dimensi tujuan manajemen yang berfokus kepada hasil, sasaran, dan target yang diharapkan. Sekolah yang efektif adalah sekolah yang menetapkan kepada keberhasilan pada *input*, proses, *output*, dan *outcome* yang ditandai dengan berkualitasnya komponen-komponen sistem tersebut. Dengan demikian, efektivitas sekolah bukan sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi berkaitan erat dengannya komponen-komponen sistem dengan mutu, dengan kata lain ditetapkannya pengembangan mutu sekolah.

Mutu sekolah adalah mutu semua komponen yang ada dalam sistem pendidikan, artinya efektivitas sekolah tidak hanya dinilai dari hasil semata, tetapi sinergitas berbagai komponen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bermutu. Sebagaimana yang dikatakan Sallis sebagai berikut:

- a. Rencana strategis memberikan visi jangka panjang yang diwujudkan dalam program yang bersifat operasional dalam menentukan pasar dan corak budaya yang diinginkan.

- b. Kebijakan mutu yang memberikan pola standar program utama yang berisi pernyataan tentang hak-hak peserta didik.
- c. Pertanggungjawaban manajemen dari peran-peran badan pemerintah dan aparat dalam merealisasikan mutu.
- d. Organisasi mutu sebagai wadah kegiatan dalam mengatur, mengarahkan, dan memonitor pelaksanaan program.
- e. Pemasaran dan publisitas dalam bentuk informasi yang jelas, akurat, dan *up to date* bagi masyarakat pemakaitentang apa yang ditawarkan dalam program.
- f. Penyelidikan dan pengakuan terhadap keberadaan peserta didik dalam wujud sistem administrasi peserta didik yang sesuai dengan kebutuhannya.
- g. Induksi melalui program pelatihan peserta didik yang berisi orientasi tentang sistem, etos, dan gaya pembelajaran yang dilakukan.
- h. Metode penyampaian kurikulum ditetapkan dengan rinci untuksetiap program.
- i. Bimbingan dan penyuluhan bagi karier peserta didik yang terintegrasi dengan pelaksanaan kurikulum.
- j. Manajemen belajar diorganisasi sesuai dengan spesifikasi materi kurikulum.
- k. Desain kurikulum termasuk dokumentasi tujuan dan sasaran dari spesifikasi program harus didasarkan kepada kebutuhan peserta didik dan masyarakat pemakai.
- l. Pengangkatan, pelatihan, dan pengembangan tenaga kependidikan yang sesuai dan terarah pada kompetensi profesional dan karier staf selanjutnya.
- m. Kesempatan yang sama dalam menentukan metode dan prosedur pencapaian tujuan, baik bagi peserta didik maupun bagi tenaga kependidikan yang tertuang dalam kebijakan tertentu.
- n. *Monitoring* dan evaluasi yang kontinu melalui mekanisme dan metode yang sesuai dengan proses terhadap kemajuan prestasi individu dan keberhasilan program.
- o. Pengaturan administratif yang mendokumentasikan segala bentuk dokumen peserta didik termasuk sistem finansialnya yang valid.
- p. Sistem *review* lembaga yang dapat membangun kepercayaan dan sekaligus mengevaluasi performal lembaga secara keseluruhan serta umpan balik bagi perencanaan strategi selanjutnya.⁹³

Asas terpenting yang menjadi landasan bergerak dalam pengelolaan pendidikan menuju sekolah efektif adalah pernyataan bahwa “semua anak

⁹³Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (New Jersey : Prentice-Hal, 1993), hlm.65.

dapat belajar”.Hal ini mengisaratkan kepada kita bahwa sekolah merupakan wahana yang menyediakan tempat yang terbaik bagi anak untuk belajar, *a place for better learning*. Artinya, semua upaya manajemen dan kepemimpinan yang terjadi di sekolah diarahkan bagi usaha membuat seluruh peserta didik belajar. Apabila mencari relevansi lain sehubungan dengan pernyataan di atas maka definisi Taylor tentang sekolah efektif cukup sepaham sebagai sekolah yang mengorganisasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk menjamin semua siswa (tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial ekonomi) bisa mempelajari materi kurikulum yang esensial di sekolah.⁹⁴

Belajar bukan konsep independen yang hanya dilakukan siswa secara sepihak, tetapi merupakan interaksi dengan lingkungan dan dengan berbagai daya dukung yang lain. Dengan demikian, efektivitas belajar bukan hanya menilai hasil belajar siswa, tetapi semua upaya yang menyebabkan anak belajar. Artinya, kualifikasi guru dan personel lainnya, kinerja guru dan pesonel lainnya, kepemimpinan dan kebijakan sekolah, iklim sekolah, budaya yang berkembang, hubungan dengan masyarakat, layanan-layanan penunjang siswa belajar, seperti ekstrakurikuler, perpustakaan, sarana-sarana, laboratorium, dan sebagainya menjadi indikator yang turut menentukan efektivitas belajar.

Efektivitas sekolah menunjukkan adanya proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di

⁹⁴Taylor, *Case Studies in Effective*, (Kendal : Hunt Publishing Company, 2005), hlm. 37.

sekolah secara optimal. Efektivitas sekolah merujuk pada pemberdayaan semua komponen sekolah sebagai organisasi tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing-masing dalam struktur program dengan tujuan agar siswa belajar dan mencapai hasil yang telah ditetapkan, yaitu memiliki kompetensi.

Pada sekolah efektif, seluruh siswa tidak hanya siswa yang memiliki kemampuan tinggi dalam belajar yang dapat mengembangkan diri, siswa yang memiliki kemampuan intelektualitas biasa pun dapat mengembangkan dirinya sejauh mungkin, apalagi jika dibandingkan dengan kondisi awal ketika mereka baru memasuki sekolah. Mortimore mendefinisikan sekolah efektif sebagai “ *one in which students progress further than might be expected from a consideration of intake*”.⁹⁵Harapan ini sedikit berbeda dengan kenyataan yang memfokuskan efektivitas sekolah pada penguasaan kemampuan intelektual yang tercermin dari hasil ujian akhir nasional, yang hanya menilai aspek intelektualitas, tanpa dapat mengukur hasil belajar siswa dalam kepribadian secara utuh.

Tidak semua sekolah yang memiliki kelengkapan semua komponen sistem dikatakan efektif. Ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing-masing komponen, terutama bermuara pada ketercapaian *output* sekolah, yaitu lulusan yang bermutu sebagai sentral tujuan pendidikan. Komponen-komponen pendukung, pelaksana, dan penentu keberhasilan lulusan perlu mendapat perhatian dan kepuasan, akan tetapi hasil

⁹⁵Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op. cit.*, hlm. 35.

akhir dari sistem pendidikan itu adalah ditujukan pada lulusan. Lulusan yang menampakkan kompetensi yang dipersyaratkan adalah lulusan yang sesuai dengan kriteria sekolah efektif. Namun demikian, kebermutuan pada komponen pendukung, pelaksana, dan penentu keberhasilan lulusan menjadi indikator yang turut menentukan keberhasilan pendidikan. Ciri-ciri sekolah efektif ditentukan oleh adanya aspek-aspek yang diperlukan dalam menentukan keberhasilan sekolah. Di bawah ini dapat disebutkan ciri-ciri dan indikator sekolah efektif, yaitu:

Menurut Kemendiknas RI ⁹⁶

CIRI-CIRI	INDIKATOR
Tujuan sekolah dinyatakan secara jelas dan spesifik	Tujuan Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • dinyatakan secara jelas • digunakan untuk mengambil keputusan • dipahami oleh guru, staf, dan siswa
Pelaksanaan kepemimpinan Pendidikan yang kuat oleh kepala sekolah	Kepala sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • bisa dihubungi dengan mudah • bersikap responsif kepada guru dan siswa • responsif kepada orang tua dan masyarakat • melaksanakan kepemimpinan yang berfokus kepada pembelajaran • menjaga agar rasio antara guru/siswa sesuai dengan rasio ideal
Ekspektasi guru dan staf tinggi	Guru dan staf : <ul style="list-style-type: none"> • yakin bahwa semua siswa bisa belajar dan berprestasi • menekankan pada hasil akademis • memandang guru sebagai penentu terpenting bagi keberhasilan siswa
Ada kerja sama kemitraan antara sekolah, orang tua, dan masyarakat	Sekolah : <ul style="list-style-type: none"> • komunikasi secara positif dengan orang tua

⁹⁶Admin, [http://www. Depdiknas. Go.id/jurnal/44/htm](http://www.Depdiknas.Go.id/jurnal/44/htm), Diakses Tanggal 31 Oktober 2018.

	<ul style="list-style-type: none"> • memelihara jaringan serta dukungan orang tua dan masyarakat • berbagi tanggung jawab untuk menegakkan disiplin dan mempertahankan keberhasilan • menghadiri acara-acara penting di sekolah
Adanya iklim yang positif dan kondusif bagi siswa untuk belajar	<p>Sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rapi, bersih, dan aman secara fisik • dipelihara secara baik • member penghargaan kepada yang berprestasi • memberi penguatan kepada perilaku positif siswa <p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • menaati aturan sekolah dan aturan pemerintah daerah • menjalankan tugas/kewajiban tepat waktu
Kemajuan siswa sering dimonitor	<p>Guru memberi siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tugas yang tepat • umpan balik secara cepat/segera • kemampuan berpartisipasi di kelas secara optimal • penilaian hasil belajar dari berbagai segi
Menekankan kepada keberhasilan siswa dalam mencapai ketrampilan aktivitas yang esensial	<p>Siswa :</p> <ul style="list-style-type: none"> • melakukan hal terbaik untuk mencapai hasil belajar yang optimal, baik yang bersifat akademis maupun non akademis • memperoleh ketrampilan yang esensial <p>Kepala Sekolah :</p> <ul style="list-style-type: none"> • menunjukkan komitmen dan mendukung program ketrampilan esensial <p>Guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> • menerima bahan yang memadai untuk mengajarkan ketrampilan yang esensial
Komitmen yang tinggi dari SDM sekolah terhadap program pendidikan	<p>Guru :</p> <ul style="list-style-type: none"> • membantu merumuskan dan melaksanakan tujuan pengembangan sekolah <p>Staf :</p> <ul style="list-style-type: none"> • memperkuat dan mendukung kebijakan sekolah dan pemerintah daerah • menunjukkan profesionalisme dalam bekerja

Sekolah memiliki misi mendidik siswanya agar dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, meningkatkan pengetahuan dan hubungan timbal balik dengan masyarakat. Pada sekolah terkandung tugas untuk mengoptimalkan kemampuan siswa secara teoritis maupun praktik agar mereka dapat *survive* di era globalisasi dengan memanfaatkan peluang usaha atau ketrampilan praktis yang dimilikinya sebagai hasil pembelajaran di sekolah. Dalam prakteknya, ciri-ciri sekolah yang efektif adalah memiliki kriteria sebagai berikut :

- 1) Siswa memiliki intelegensi yang normal, bahkan di atas rata-rata;
- 2) Siswa belajar dengan sungguh-sungguh, terbukti dengan selalu mengerjakan tugas yang diberikan;
- 3) Tingkat bolos siswa 1 %, kecuali sakit dan izin;
- 4) Siswa responsive terhadap kegiatan sekolah dan mengikuti kegiatan ekstrakurikuler berdasarkan minat dan bakatnya;
- 5) Organisasi siswa tidak sepi dari kegiatan;
- 6) Memperoleh berbagai penghargaan sehubungan dengan aktivitas siswa secara akademik maupun kegiatan hobi atau ekstrakurikuler;
- 7) Siswa berhubungan baik dengan guru dan personel lain secara empati;
- 8) Guru yang memiliki kelayakan dan memenuhi rasio sesuai dengan jenis dan jenjang pendidikan;
- 9) Guru mengajar dengan antusias;
- 10) Guru mempersiapkan diri untuk mengajar;
- 11) Guru menguasai bahan pelajaran;

- 12) Guru melakukan penilaian terhadap belajar siswa;
- 13) Hasil penilaian siswa diperiksa dan dikomunikasikan kepada siswa;
- 14) Guru mengakomodasi kesulitan belajar siswa;
- 15) Guru membina hubungan baik dengan siswa dan personel sekolah lainnya;
- 16) Guru terlibat dalam kegiatan ekstrakurikuler atau akademik;
- 17) Kepala sekolah memiliki visi untuk mengembangkan sekolah;
- 18) Fasilitas tersedia, yaitu ruang kelas cukup untuk sejumlah siswa, ada ruang praktek, tempat ibadah, dan ruang pertemuan.
- 19) Manajemen kesiswaan dimulai saat siswa masuk sekolah dengan melalui seleksi yang adil dan jujur, rekrutmen dan pembinaan, serta melaksanakan layanan bimbingan dan konseling bagi pemecahan masalah dan perkembangan karier belajar siswa;
- 20) Manajemen ketenagaan mulai dari personel diterima bekerja sampai kepada pengembangan kariernya;
- 21) Manajemen kurikulum dituntut untuk lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan melalui reorientasi dan restrukturisasi kurikulum terutama dalam silabus dan implementasinya;
- 22) Sarana dan prasarana dikelola dengan baik;
- 23) Manajemen keuangan didasarkan pada keadilan dan transparansi;
- 24) Manajemen kemitraan sekolah dengan masyarakat terjalin dengan baik, realisasinya berupa terwujudnya program kemitraan dalam komite sekolah dan adanya partisipasi masyarakat dalam pengelolaan sekolah;

- 25) Layanan pembelajaran senantiasa responsif dan adaptif terhadap perkembangan lingkungan yang kompleks dan penuh ketidakpastian.⁹⁷

Dari uraian di atas dapat difahami bahwa sekolah efektif adalah sekolah yang memiliki hasil guna melalui input, proses, dan output yang baik. Di dalamnya terdapat manajemen dan kepemimpinan yang mampu mengarahkan semua sumber daya sekolah untuk kepentingan pencapaian tujuan sekolah, ada kepuasan kerja para personel, dan lulusan berkualitas serta mengarahkan perubahan sekolah secara antisipatif dan produktif.

F. Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian dan studi yang relevan dengan tesis yang sedang penulis ajukan ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

1. Penelitian tentang kepemimpinan pernah dilakukan oleh Ahmad Syah berjudul *Kepemimpinan Ketua-ketua Jurusan UIN Sultan Syarif Kasim Riau (Studi Kasus Empat Ketua Jurusan Agama)*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa obyek penelitiannya diarahkan kepada gaya-gaya kepemimpinan dan hasilnya bahwa ketua-ketua jurusan suka menggunakan kepemimpinan situasional.
2. Penelitian tentang fungsi sekolah sebagai Leadership dilakukan oleh Herlinda berjudul *Fungsi Kepala Sekolah Sebagai Leadership Pada Sekolah Aliyah Miftahul Hidayah Dalam Perspektif Teori Kepemimpinan (Sebuah Analisa Manajemen Kepemimpinan)*. Adapun obyek penelitian

⁹⁷Aan Komariah dan Cepi Triatna, *op. cit.*, hlm.53-57.

tentang fungsi kepala sekolah sebagai *leader* dan hasilnya bahwa fungsi kepala sekolah sebagai *leader* belum berjalan dengan sempurna.⁹⁸

3. Penelitian tentang kepemimpinan Pondok pesantren dilakukan oleh Azhari berjudul *Kepemimpinan Pondok Pesantren al-Huda al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)*. Obyek penelitiannya tentang penerapan kepemimpinan pondok pesantren dan hasil penelitiannya adalah : penerapan manajemen baik, pola kepemimpinannya situasional, tingkat kepemimpinannya efektif, dan faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah situasi.¹⁸
4. Penelitian kepemimpinan kepala sekolah dilaksanakan oleh A.Nawawi Na'im berjudul *Kepemimpinan Kepala Sekolah (Analisis Terhadap Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Perspektif Islam)*. Obyek penelitiannya tentang analisis terhadap kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Islam (penelitian pustaka/*library research*) dan hasil penelitiannya adalah kepemimpinan kepala sekolah dalam perspektif Islam memerlukan figure yang mempunyai wawasan masa depan, yakni pemimpin yang memiliki arah dan wujud masa depan yang jelas.
5. Penelitian kepemimpinan juga pernah dilakukan oleh M. Akhyar berjudul *Strategi Kepemimpinan Sekolah Dalam peningkatan Kinerja Guru Di Perguruan Muhammadiyah Bangkinang*, Penelitian ini tentang strategi

⁹⁸ Azhari, *Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Huda Al-Ilahiyah Mugomulyo Desa Benteng Barat kecamatan Sungai batang INHIL (Sebuah Studi Kasus Tentang Manajemen SDM)* (Pekanbaru :Tesis, PPs UIN SUSKA Riau, 2008), hlm. 243.

kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru, hasilnya dengan menerapkan prinsip-prinsip Manajemen Berbasis Sekolah.

Dari penelitian yang telah penulis kemukakan di atas, tidak semua relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, konsep terori yang dipakai ada yang sama, namun obyek penelitian yang dikehendaki sangat berbeda. Dalam penelitian ini ruang lingkup yang akan diteliti adalah model kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

BAB III **METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kualitatif, yaitu “suatu model penelitian humanistik, yang menempatkan manusia sebagai subyek utama dalam peristiwa sosial/ budaya, atau penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, seperti tentang kehidupan, prilaku seseorang, peranan organisasi, pergerakan sosial yang dapat dihitung sebagaimana data sensus, namun analisisnya bersifat kualitatif.”⁹⁹

Penelitian kualitatif dilakukan dengan mengutamakan bahan-bahan yang sukar diukur dengan angka-angka atau dengan ukuran-ukuran lainnya yang bersifat eksak, walaupun bahan-bahan tersebut terdapat dengan nyata di dalam masyarakat.¹⁰⁰ Penelitian kualitatif berupaya menggambarkan data hasil penelitian dengan kata-kata atau kalimat yang dipisah-pisah menurut kategori dan dianalisis untuk memperoleh kesimpulan, sebelum dianalisis data yang dihasilkan dari penelitian akan dideskripsikan terlebih dahulu.¹⁰¹ Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu di balik fenomena yang belum diketahui. Data berasal dari bermacam sumber biasanya dari wawancara dan pengamatan. Peneliti men gumpulkan

⁹⁹Lexy J. Maloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 49.

¹⁰⁰U. Maman, dkk., *Metodologi Penelitian Agama ; Teori dan Praktek*, (Jakarta : PT. Rajawali Press, 2004), hlm. 24-25.

¹⁰¹Soeharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2012), hlm. 243-244.

data dan menyajikannya sedemikian rupa sehingga para Informannya dibiarkan berbicara, tujuan adalah mendapatkan laporan apa adanya. Kemudian kondisi yang diuraikan harus relevan, khususnya dengan situasi yang ada, jadi teori dapat dijadikan sebagai kendali (kontrol) atas perlakuan terhadap fenomena yang ada.⁴

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi. Waktu penelitian dilakukan selama 6 (enam) bulan atau selama 1 semester terhitung sejak dikeluarkannya surat izin riset.

C. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang dipilih dan dikondisikan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian, atau orang-orang yang dipilih sesuai dengan kepentingan permasalahan dan tujuan penelitian.³² Adapun orang-orang dipilih dan dikondisikan sebagai informan dalam penelitian ini adalah 1 orang Kepala Sekolah, 1 orang Wakil Kepala Sekolah, 5 orang Guru dan 2 orang Tenaga Kependidikan dan 10 orang Siswa Kelas VII dan VIII SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

⁴*Ibid.*, hlm. 244.

³²*Ibid.*, hlm. 135.

D. Sumber Data

Data yang akan dikumpulkan dan diperoleh dalam penelitian ini dapat dikelompokkan kepada:

1. Data Primer; atau data dasar (*primary data/basic data*) atau juga disebut sumber data lapangan,¹⁰² diperoleh langsung dari sumbernya, yang diamati dan dicatat untuk pertama kalinya.¹⁰³ Data primer ialah data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama di lapangan berupa hasil wawancara langsung dari informan yang diteliti. Data primer juga dapat berupa opini subjek (orang) secara individual dan kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian.¹⁰⁴ Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dengan menggunakan metode wawancara atau interview yang ditujukan kepada 1 orang Kepala Sekolah, 1 orang Wakil Kepala Sekolah, 5 orang Guru dan 2 orang Tenaga Kependidikan dan 10 orang Siswa Kelas VII dan VIII SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi untuk mendapatkan data tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.
2. Data Sekunder ; (*secondary data*) atau sumber data dokumenter ialah data-data yang mendukung data utama, data yang sengaja ditulis oleh

¹⁰²Dadang Kahmad, *op. cit.*, hlm. 115.

¹⁰³Soerjono Soekanto, *Penelitian Hukum Normatif*, (Jakarta: Raja Grafindo, 2013), hlm.

12.

¹⁰⁴Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII, 2011), hlm. 55.

pembuatnya sebagai suatu dokumen sejarah atau dokumen tertulis yang diabadikan.¹⁰⁵ Data sekunder antara lain mencakup dokumen-dokumen resmi, buku-buku maupun hasil penelitian yang berwujud laporan. Data sekunder ini membantu peneliti untuk mendapatkan bukti maupun bahan yang akan diteliti, sehingga peneliti dapat memecahkan atau menyelesaikan suatu penelitian dengan baik karena didukung dari buku-buku, baik yang sudah dipublikasikan maupun yang belum dipublikasikan.¹⁰⁶ Termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah : dokumentasi profil SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi; sejarah berdiri, visi, misi, struktur kepengurusan dan program kerja.

E. Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik pengumpulan data yaitu:

1. Observasi: suatu proses interaksi untuk mendapatkan informasi secara langsung dari informan, metode ini digunakan untuk menilai keadaan seseorang dan merupakan tulang punggung suatu penelitian survey, dilakukan cara mengamati kegiatan Kepala Sekolah, Guru dan Siswa SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi.

¹⁰⁵Gabriel Amin Silalahi, *Metode Penelitian dan Study Kasus* (Sidoarjo: CV. Citra Media, 2013), hlm. 57.

¹⁰⁶ *Ibid.*, hlm. 578.

2. Wawancara; wawancara merupakan informasi yang valid dari orang yang menjadi sumber data utama dalam penelitian.¹⁰⁷ Pedoman wawancara yang digunakan adalah wawancara bebas atau wawancara tidak berstruktur yaitu wawancara yang tidak didasarkan atas suatu sistem dan daftar pertanyaan yang telah disediakan sebelumnya. Hal ini dilakukan guna mendapatkan hasil atau data yang lebih lengkap dan sistematis dengan melakukan tanya jawab secara langsung kepada responden untuk memperoleh data tentang strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam mewujudkan sekolah efektif di SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi sesuai dengan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan.
3. Studi Dokumentasi; dokumentasi dari asal kata dokumen yang artinya barang-barang tertulis seperti buku, majalah, catatan dan lain-lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Data yang diperoleh dari dokumentasi ini merupakan data sekunder sebagai pelengkap data primer, termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah : dokumentasi profil SMP Satu Atap Pulau Kopung Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi; sejarah berdiri, visi, misi, struktur kepengurusan dan program kerja.

F. Teknik Analisis Data

Pada tahap ini data yang telah diperoleh, setelah dipelajari akan diklasifikasikan sesuai dengan permasalahan yang ada, kemudian dianalisis

¹⁰⁷Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek.*, hlm. 106.

secara cermat dengan langkah-langkah : (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyusunan data, dan (3) penarikan kesimpulan. Data yang telah terkumpul dianalisis setiap waktu secara induktif, deduktif dan komperatif selama penelitian berlangsung dengan mengolah bahan empirik, supaya dapat disederhanakan ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Data diinterpretasikan untuk memperoleh makna dan implikasi hubungan yang ada. Analisis induktif dimulai dengan terlebih dahulu merumuskan sejumlah permasalahan ke dalam beberapa pertanyaan yang dijadikan tujuan penelitian. Beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan utama telah dikemukakan dalam perumusan masalah, akan tetapi pertanyaan-pertanyaan yang lain dapat digali melalui wawancara, atau observasi di lokasi penelitian sehingga dapat mengumpulkan ungkapan kognitif, emosional atau intuisi dari para pelaku yang terlibat. Data ini dirangkum secara deskriptif untuk membantu menemukan konsep-konsep keaslian yang diungkapkan oleh subjek penelitian sendiri sesuai dengan kenyataannya. Dengan cara ini tetap akan dapat menyajikan realitas sesuai dengan kenyataan yang ada (*emik*) sebagaimana yang diharapkan dalam penelitian kualitatif.¹⁰⁸

Dalam melakukan analisis, diterapkan cara pentahapan, yaitu mereduksi data, memaparkan data empirik, menarik kesimpulan dan memverifikasikan. Mereduksi data dimaksudkan sebagai penyederhanaan, pengabstrakkan dan mentransformasikan data yang masih kasar dari beberapa

¹⁰⁸Michael Quin Patton, *Qualitative Evolution and Reasearch Methode*, (Newbury Park : Sage Publication, 2010), hlm. 390.

catatan lapangan. Dengan tahap ini dimaksudkan dapat mengklasifikasikan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu hingga dapat mengorganisir data yang sangat diperlukan. Pemaparan maksudnya menyajikan data yang telah direduksi dalam bentuk bahan yang diorganisir melalui ringkasan terstruktur, diagram, bagan maupun sinopsis dan beberapa teks. Cara ini dapat membantu menyusun analisis yang dikehendaki, serta diarahkan kepada upaya merumuskan temuan konsep. Tahap penarikan kesimpulan serta verifikasi, dimaksudkan membuat penafsiran makna dari data, kemudian memverifikasinya. Hasil verifikasi ini selanjutnya perlu diperiksa ulang dengan melihat kembali ke lokasi penelitian dan didiskusikan kembali.

